



UNIFACS
UNIVERSIDADE SALVADOR
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES*

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS 1
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-PPGA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

MARCOS VINICIUS BONFIM GARCIA MATOS

O IMPACTO DA COMPETITIVIDADE SOBRE A GESTÃO
ESTRATÉGICA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO
DO SETOR VAREJISTA DE SUPERMERCADOS EM SALVADOR

Salvador
2010

MARCOS VINICIUS BONFIM GARCIA MATOS

**O IMPACTO DA COMPETITIVIDADE SOBRE A GESTÃO
ESTRATÉGICA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO
DO SETOR VAREJISTA DE SUPERMERCADOS EM SALVADOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas 1 da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate Internacional Universities, como requisito pra obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Augusto de Oliveira Monteiro.

Salvador
2010

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIFACS Universidade Salvador,
Laureate Internacional Universities

Matos, Marcos Vinicius Bonfim Garcia

O impacto da competitividade sobre a gestão estratégica de micro e pequenas empresas: um estudo do setor varejista de supermercados em Salvador/ Marcos Vinicius Bonfim Garcia Matos.- 2010.

103 f. :il.

Dissertação (Mestrado) – UNIFACS Universidade Salvador.
Laureate Internacional Universities. Mestrado em Administração.
Orientador: Prof. Dr. Augusto de Oliveira Monteiro.

1. Competitividade - Mercado varejista. 2. Gestão estratégica.
3. Supermercados. I. Monteiro, Augusto de Oliveira, orient. II.
Universidade Salvador - UNIFACS. III. Título.

CDD: 658.562

TERMO DE APROVAÇÃO

MARCOS VINICIUS BONFIM GARCIA MATOS

O IMPACTO DA COMPETITIVIDADE SOBRE A GESTÃO ESTRATÉGICA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DO SETOR VAREJISTA DE SUPERMERCADOS EM SALVADOR

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, UNIFACS Universidade Salvador, Laureate Internacional Universities pela seguinte banca examinadora:

Augusto de Oliveira Monteiro– Orientador _____
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia
Universidade Salvador (UNIFACS)

Elvia Mirian Cavalcanti Fadul _____
Doutora em Urbanismo pelo Université Paris XII - Institut d'Urbanisme de Paris
Universidade Salvador (UNIFACS)

Eduardo Fausto Barreto _____
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia
Universidade Federal da Bahia - UFBA

RESUMO

O trabalho analisa as condições de competitividade do setor varejista de supermercados do município de Salvador-Ba e sua influência sobre a gestão estratégica das micro e pequenas empresas do setor. Apresenta um histórico da formação e desenvolvimento do setor varejista de supermercados do município de Salvador-Ba, avalia suas condições de competitividade e identifica seus segmentos de mercado e grupos estratégicos presentes; Descreve as estratégias adotadas pelas micro e pequenas empresas do setor, analisando as práticas gerenciais que viabilizam estas estratégias e avalia o desempenho econômico das empresas do setor. Para tanto, discute conceitos de competitividade setorial, estratégia e gestão estratégica, além das principais abordagens teóricas sobre gestão estratégica em varejo, em micro e pequenas empresas e em supermercados. Especificamente utilizou-se como procedimento metodológico uma análise descritiva, auxiliada por pesquisas bibliográficas e documentais, acompanhadas de entrevistas. Este estudo concluiu que o nível de competitividade intensa do setor varejista de supermercados de Salvador, está causando uma miopia estratégica nas micro e pequenas empresas.

Palavras-chave: Competitividade Setorial. Supermercados. Gestão Estratégica. Micro e Pequenas Empresas. Varejo.

ABSTRACT

This work analyzes the conditions of competitiveness of the retail section of supermarkets of the municipal district of Salvador-BA and your influence on the strategic administration of the personal computer and small companies of the section. This work presents a report of the formation and development, it evaluates your conditions of competitiveness and it identifies your market segments and present strategic groups. Describes the strategies adopted by the personal computer and small companies of the section, analyzing the managerial practices that make possible these strategies and it evaluates the economical acting of the companies. For so much, it discusses concepts of sectorial competitiveness, strategy and strategic administration, besides the main theoretical approaches on strategic administration in retail, in personal computer and small companies and in supermarkets. Specifically it was used as methodological procedure a descriptive analysis, aided by bibliographical researches and you document, accompanied of interviews. This study ended that the level of intense competitiveness of the retail section of supermarkets of Salvador, it is causing a strategic short-sightedness in the personal computer and small companies.

Word-key: Sectorial competitiveness. Supermarkets. Strategic administration. Personal computer and Small Companies. Retail.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Distribuição por área, das micro e pequenas empresas do setor varejista de supermercados de Salvador	70
Figura 2 - Evolução do Faturamento do Grupo Atakarejo, 2005-2009.....	80
Figura 3 - Evolução do Faturamento do Grupo Serrana, 2005-2009	83
Figura 4 - Evolução das margens de lucro líquido médio do setor varejista de supermercados no Brasil entre 2005 e 2009	85
Figura 5 - Evolução do lucro dos Grupos Atakarejo e Serrana, 2005-2009.....	86

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Evolução do setor varejista de supermercados no Brasil, 2005-2009.....	50
Tabela 2 - Dados físicos do Grupo Atakarejo, 2005-2009	81
Tabela 3 - Indicadores físicos do Grupo Atakarejo, 2005-2009.....	82
Tabela 4 - Dados físicos do Grupo Serrana, 2005-2009.....	83
Tabela 5 - Indicadores físicos do Grupo Serrana, 2005-2009	84
Tabela 6 - Distribuição por valor bruto médio mensal do faturamento, das micro e pequenas empresas do setor varejista de supermercados de Salvador	87
Tabela 7 - Faturamento e Indicadores físicos dos Grupos Atakarejo e Serrana e das Micro Empresas, 2009.....	88

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL EM SETORES ECONÔMICOS.....	15
2.2	A GESTÃO ESTRATÉGICA	19
2.3	GESTÃO ESTRATÉGICA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	27
2.4	GESTÃO ESTRATÉGICA EM VAREJO.....	33
2.5	GESTÃO ESTRATÉGICA EM SUPERMERCADOS	37
3	METODOLOGIA	43
3.1	CATEGORIAS DE ANÁLISE DA PESQUISA APLICADA	43
3.2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	44
4	FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO SETOR VAREJISTA DE SUPERMERCADOS EM SALVADOR	49
4.1	REVISÃO HISTÓRICA DO SETOR VAREJISTA DE SUPERMERCADOS DO MUNICÍPIO DE SALVADOR-BA, DE 1960 ATÉ 2009	49
4.2	COMPORTAMENTO E DESENVOLVIMENTO DOS PEQUENOS SUPERMERCADOS NA FORMAÇÃO DO SETOR VAREJISTA DE SUPERMERCADOS DO MUNICÍPIO DE SALVADOR-BA, DE 1960 ATÉ 2009.....	55
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	59
5.1	AS CONDIÇÕES DE COMPETITIVIDADE DO SETOR.....	59
5.2	OS SEGMENTOS DE MERCADO E GRUPOS ESTRATÉGICOS PRESENTES NO SETOR	66
5.3	COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO E PRÁTICAS GERENCIAIS ADOTADAS PELAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR VAREJISTA DE SUPERMERCADOS DE SALVADOR	69
5.4	ANÁLISE DO DESEMPENHO ECONÔMICO DAS EMPRESAS DO SETOR VAREJISTA DE SUPERMERCADOS DE SALVADOR.....	80
6	CONCLUSÕES	90
	REFERÊNCIAS	93
	APÊNDICE A – Roteiro da entrevista sobre as condições de competitividade e formação do setor	99

APÊNDICE B – Roteiro da entrevista sobre o processo de gestão estratégica em micro e pequenas empresas	100
---	------------

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o setor de supermercados, assim como todo o varejo, vem passando por diversas alterações estruturais, especialmente após a implantação do Real em 1994. Durante os anos oitenta e setenta, época dos altos índices inflacionários, as empresas varejistas obtinham elevados ganhos no mercado financeiro. A partir de 1994, a conjunção da estabilidade econômica com os efeitos da globalização e o avanço tecnológico formaram um cenário de competição, no qual os supermercados passaram a ter que buscar eficiência operacional, obter ganhos de produtividade, e buscar a satisfação do consumidor oferecendo produtos e serviços cada vez melhores.

No estado da Bahia, particularmente em sua capital, Salvador, têm-se um reflexo deste cenário, o município possui atualmente uma economia urbana com perfil voltado para o comércio e serviços, responsáveis por 76,6% de seu Produto Interno Bruto (PIB), (SEPLAM, 2006), e com importante participação das micro e pequenas empresas, aproximadamente 70 mil em 2004¹.

Notadamente em Salvador, há indícios de que a estrutura do setor varejista de supermercados local está tendendo à concentração, pois já existe a presença de empresas multinacionais e nacionais de grande porte, os fornecedores são em número proporcionalmente menor, atuando em escala regional/nacional e de forma organizada.

O setor apresenta-se portanto, com competidores heterogêneos e possíveis relações desiguais de disputa por mercado. Nesta competição assimétrica, as micro e pequenas empresas presentes neste setor, devem estar buscando soluções para se manterem no mercado, cujo desafio maior passa a ser a sobrevivência à competição com as empresas líderes.

A competição naturalmente seleciona aquelas empresas que não se adaptam a esta realidade. Portanto, para permanecer competindo as micro e pequenas empresas do setor varejista de supermercados de Salvador precisam fazer algo de diferente das demais empresas concorrentes, a fim de superar a escassez de recursos, principalmente o financeiro e dificuldades como a falta de estrutura para permanecerem em atividade.

As micro e pequenas empresas não são capazes individualmente ou em pequenos grupos, de influenciarem as variáveis do setor onde atuam: como preço, nível de oferta ou de tecnologia, seja em âmbito nacional ou internacional. Mas, também são importantes para a economia de seus países assim como as líderes de setor.

¹ Informação adquirida em 2007 junto ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE de Vitória da Conquista - BA

O fator que confere importância para estas empresas é sua capacidade de geração de emprego e renda. No Brasil, segundo o Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), divulgado em 2005, do total de empresas formais em 2002, 99,2% eram micro ou pequenas, responsáveis por 57,2% dos empregos gerados e 26% da massa salarial.

Ainda de acordo o Boletim Estatístico do SEBRAE (2005), do total de empresas registradas no país em 2002, 49,84% eram do setor de comércio, o qual era composto em 99,69% por micro e pequenas empresas. Isto demonstra que na atividade de comércio no Brasil, as micro e pequenas empresas são predominantes.

Analisando o setor de comércio com base nos dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2006/2007), percebe-se na sua composição que a atividade varejista de supermercados está entre as maiores do setor, tendo sido a segunda em faturamento líquido em 2006 com 22,8% do total e a primeira com 22,5% em 2007. Além disto, foi o terceiro maior gerador de ocupações em 2006 e 2007, com 722.590 postos de trabalho e 798.250 ocupações, respectivamente. Apesar da participação pequena no número de empresas, 0,8% em ambos os anos.

Este setor da atividade econômica tem apresentado desempenho significativo nos últimos anos, tendo faturado em todo o Brasil R\$ 177 bilhões em 2009 correspondendo a 5,6% do PIB nacional, com crescimento de 11,7% em comparação a 2008. Com mais de 78,3 mil estabelecimentos e cerca de 900 mil empregos gerados de acordo com a revista SuperHiper de abril de 2010, publicada pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS).

Estes dados evidenciam a importância da atividade varejista de supermercados na composição da economia do país, primeiro por sua alta participação na composição setorial, segundo por sua capacidade de gerar empregos. Mas sua relevância vai além da dimensão econômica, devido a sua função de último elo na cadeia produtiva, a atividade é responsável em prover o abastecimento à sociedade, em especial dos produtos de alimentação e de primeira necessidade.

Diante deste cenário, este trabalho propõe a seguinte questão: Como a competitividade está influenciando a gestão estratégica de micro e pequenas empresas do setor varejista de supermercados em Salvador?

A partir da questão central apresentada, tem-se como objetivo geral deste estudo: Analisar como a competitividade está influenciando a gestão estratégica das micro e pequenas

empresas do setor varejista de supermercados do município de Salvador-Ba. Tendo como objetivos específicos:

- a) Apresentar um histórico da formação e desenvolvimento do setor varejista de supermercados do município de Salvador-Ba;
- b) Avaliar as condições de competitividade do setor varejista de supermercados do município de Salvador-Ba;
- c) Identificar os segmentos de mercado e grupos estratégicos do setor;
- d) Descrever o comportamento estratégico das micro e pequenas empresas do setor varejista de supermercados do município de Salvador-Ba;
- e) Analisar as práticas gerenciais decorrentes do comportamento estratégico;
- f) Avaliar o desempenho econômico das empresas do setor varejista de supermercados do município de Salvador-Ba.

Utilizou-se como procedimento metodológico uma análise descritiva, fundamentada com base nos métodos dedutivo e quantitativo, auxiliados por pesquisas bibliográficas e documentais, acompanhadas de entrevistas e questionários.

Além desta introdução, esta dissertação está organizada da seguinte forma: o segundo capítulo traz o referencial teórico adotado para sustentar os argumentos da pesquisa, o terceiro apresenta a metodologia, seguido pelo quarto capítulo que apresenta o histórico da formação e desenvolvimento do setor varejista de supermercados em Salvador, o quinto traz a análise dos resultados, finalizando com o sexto capítulo trazendo as conclusões.

O capítulo do referencial teórico explora o conceito de competitividade setorial, sob a ótica econômica, a partir da proposta de Porter, além das abordagens sobre estratégia e gestão estratégica, avançando sobre o conceito de vantagem competitiva, discutidas de forma mais apurada a partir de seus principais autores como: Andrews, Ansoff, Mintzberg, Prahalad, Hamel, Porter, dentre outros.

Ainda no segundo capítulo, com foco no objeto de estudo, são trabalhadas também as principais abordagens teóricas sobre gestão estratégica em varejo, buscando autores como Parente, Levy e Souza e Serrentino, e também sobre gestão estratégica em micro e pequenas empresas, tendo Longenecker como principal autor e gestão estratégica em supermercados, cujo principal teórico é Rojo, e principalmente de publicações científicas recentes oriundas dos principais periódicos da área de Administração.

No capítulo três é apresentado o detalhamento da metodologia, expondo as categorias de análise da pesquisa aplicada e os procedimentos e operacionalização da pesquisa,

indicando as fontes dos dados secundários utilizados e explicitando as variáveis de análise adotadas.

O quarto capítulo apresenta as transformações estratégicas pelas quais o setor de supermercados passou em Salvador e como as micro e pequenas empresas reagiram a estas transformações. O quinto capítulo é destinado à discussão dos resultados, sendo dividido em quatro seções, a primeira refere-se à análise de competitividade, a segunda apresenta os segmentos de mercado e grupos estratégicos identificados no setor.

Este capítulo traz ainda mais duas seções, uma para a descrição do comportamento estratégico e análise das práticas gerenciais adotadas pelas micro e pequenas empresas e a última, que apresenta o desempenho econômico das organizações do setor varejista de supermercados de Salvador. O sexto capítulo apresenta as conclusões do trabalho, que respondem aos objetivos específicos propostos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL EM SETORES ECONÔMICOS

Como as estratégias são criadas é um tema amplamente discutido por diversos autores. Muitos acreditam na ação deliberada da empresa na construção de suas estratégias. Outros apontam as estratégias como espontâneas ou emergentes das ações constantes no longo prazo.

O paradigma estrutura-conduta-desempenho é uma abordagem utilizada por diversos autores para fundamentar o surgimento das estratégias no ambiente empresarial. Segundo esta abordagem, o nível e a forma de concorrência do setor em que uma empresa atua irão moldar suas estruturas e suas formas de conduta, por conseguinte, sua estratégia. Caves (1980) afirma que os principais elementos da estrutura de um mercado são: concentração de empresas, diferenciação de produtos, barreiras à entrada de novas firmas, concentração dos compradores, custos elevados e a taxa de crescimento da demanda.

Segundo Caves (1980) os elementos estruturais importantes são aqueles que de fato influenciam a performance de um determinado mercado, e que esta influência se dá pela inter-relação entre eles e não pela predominância de algum fator.

A partir deste paradigma, Porter (1999) desenvolveu um modelo de análise de competição industrial, conhecido como as Cinco Forças, que permite avaliar o grau de competitividade de determinada indústria em dado momento, através daquilo que o autor chamou de potência coletiva das forças.

Porter avança em relação aos demais autores na análise da competitividade setorial ao romper com a premissa da concorrência perfeita do referencial clássico de economia industrial. Sobre as teorias econômicas clássicas de competição industrial, Henderson (1998) esclarece:

Essas teorias postulam um comportamento racional e egoísta para pessoas que interagem por meio de trocas de mercado em um sistema legal fixo e estático de propriedade e contratos. O seu sistema de referência é a “concorrência perfeita”, uma abstração teórica que nunca existiu e nunca poderia ter existido. (HENDERSON, 1998, p. 9).

Em oposição às idéias sobre concorrência perfeita, Porter entende que em mercados competitivos, a condição de liderança de determinados grupos de empresas cria condições específicas de disputa nesses setores, em sua maioria, assimétricas.

A partir deste pensamento, Porter (1999) aprimora as categorias de análises de Caves, denominando-as de Cinco Forças de Mercado: a ameaça de novos entrantes, o poder de

negociação dos fornecedores, a ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de negociação dos clientes e as manobras de posicionamento entre os atuais concorrentes.

No modelo de análise setorial, proposto pelo autor, quando a potência coletiva das forças em uma determinada indústria, é intensa, as perspectivas de lucro são baixas, quando as forças são moderadas, permitem maiores retornos sobre os investimentos.

Quando um setor está apresentando taxas de lucro superiores às médias dos demais, ou seja, quando a potência coletiva das forças é moderada, ele passa a atrair novos participantes com desejo de obter participação neste mercado, o que levará no futuro a uma redução do nível geral de lucratividade do setor.

Para os concorrentes de uma determinada indústria, cuja potência coletiva das forças é moderada, é interessante que existam barreiras que impeçam a entrada desses novos concorrentes ou que lhes possibilitem reagir de forma agressiva, reduzindo assim a ameaça de novos entrantes.

As principais fontes de barreiras de entradas são seis, (PORTER, 1999), a primeira é a economia de escala obtida pelas empresas atuantes em determinado setor, através da redução dos custos unitários em larga escala, seja de produção, distribuição, marketing, ou de qualquer outra natureza do negócio.

O custo reduzido em escala pelos competidores estabelecidos exige que os novos entrantes ingressem no setor, na mesma escala, para não ter desvantagem de custo em relação aos líderes.

Outra barreira de entrada é a diferenciação do produto ou serviço (PORTER, 1999), criada substancialmente através do estabelecimento de uma marca que associada ao produto na mente do consumidor, torna mais difícil a aceitação de novos entrantes no mercado, ainda não testados por ele, gerando lealdade por parte do cliente.

Uma terceira fonte de barreira é a necessidade de capital para investimento (PORTER, 1999), visto que em determinados setores, o valor do capital requerido para implantação de um empreendimento apresenta-se muito elevado, não em termos de recursos disponíveis para possíveis entrantes, mas da taxa e do tempo de retorno exigidos que associados ao risco, torna inviável frente a outras opções de negócios, limitando a quantidade de prováveis entrantes.

A quarta fonte de barreiras são as desvantagens de custo independentes de escala (PORTER, 1999), estas surgem quando uma empresa com potencial de entrante não pode igualar o custo das empresas estabelecidas em um setor, independente de seu tamanho ou economia de escala, tal qual acontece com a proteção obtida com tecnologia patenteada do produto, localizações favoráveis, subsídios oficiais, etc.

O acesso aos canais de distribuição é a quinta fonte de barreira à entrada (PORTER, 1999), já que para se colocar um novo produto no mercado, é preciso criar novos espaços ou ocupar o dos concorrentes, para tanto o acesso aos atacadistas e varejistas é essencial. Em setores consolidados as relações entre estes e os concorrentes já estabelecidos, podem apresentar-se tão sólidas, que seja difícil para novos competidores conquistá-los, e mais difícil ainda é criar uma rede própria de distribuição.

Outra barreira é o custo de mudança, tendo em vista a complexidade de uma empresa que atua em determinado setor, passar a atuar em outro, mudando fornecedores, distribuidores, etc. (PORTER, 1999).

A última fonte principal de barreiras é a política governamental (PORTER, 1999). Através dela, o Estado pode limitar ou mesmo impedir a entrada de novos entrantes em um mercado, seja de forma direta, através das concessões de monopólio, de licitações para prestações de serviços públicos, ou de forma indireta, via regulação da indústria, exigindo licenças, estipulando normas e padrões de funcionamento que muitas vezes só podem ser seguidos por um determinado grupo de empresas.

Existe ainda outra fonte de barreira, muito discutida e ainda controversa, que ainda não figura entre as principais, a curva de experiência. Esta consiste na combinação das economias de escala, da curva de aprendizagem da mão-de-obra e da substituição do trabalho pelo capital. Segundo Porter (1999), ela não pode ser efetivamente uma fonte de barreira de entrada que sirva de base para formulação de uma estratégia em todos os setores, por ser de natureza muito frágil. Muitas vezes a curva de experiência é baseada em equipamentos, técnicas ou tecnologias suscetíveis de aquisição ou cópia pelos concorrentes.

A segunda força de mercado é o poder de negociação dos fornecedores. De acordo com Porter (1999), eles podem exercer força de pressão para reduzir a rentabilidade de um setor ao elevarem seus preços e/ou reduzirem a qualidade dos produtos, ou ainda interrompendo a regularidade no fornecimento.

Para um grupo de fornecedores ser capaz de influenciar a rentabilidade de um setor faz-se necessário apresentar uma das seguintes características: que este grupo de fornecedores seja mais concentrado que o setor comprador, que tenha um produto com exclusividade, ou o processo de fornecimento seja integrado de tal forma que o custo de mudança seja demasiado elevado para o comprador; ou ainda que o fornecedor tenha opções de venda para outros setores, ou que a atividade possibilite aos fornecedores invadir o setor dos compradores e que o grupo de compradores não tenham importância relativa na participação das vendas dos fornecedores, em comparação ao negócio como um todo.

A força seguinte é o poder de negociação dos clientes, a qual funciona de forma análoga a dos fornecedores, mas em sentido inverso. Segundo Porter (1999) os clientes exercem por sua vez, força de pressão para reduzirem os preços e/ou melhorarem a qualidade dos produtos, resultando na queda da rentabilidade de um setor.

Da mesma forma que os fornecedores, para um grupo de compradores ser poderoso, ele precisa ser concentrado ou comprar em grandes volumes, que o produto seja padronizado e ofertado em grande escala por diversos fornecedores. Ou ainda, quando os produtos são componentes dos produtos dos compradores ou sua qualidade não é relevante para o setor comprador, ou que a atividade possibilite aos compradores invadir o setor dos fornecedores.

Especificamente em relação ao poder de compra dos varejistas, as regras são as mesmas, acrescentando-se que o poder dos varejistas aumenta, “quando conseguem exercer alguma influência sobre as decisões de compra dos consumidores, como no caso de componentes de áudio, joalheria, eletrodomésticos, produtos esportivos e outros bens.” (PORTER, 1999, p. 37).

A quarta força de mercado é a ameaça de produtos ou serviços substitutos, os quais podem limitar a rentabilidade de um setor à medida que os substitutos estão sujeitos à tendência de oferecerem uma opção excludente preço-desempenho melhor que os produtos do setor, ou quando são produzidos por setores de maior rentabilidade.

Finalmente, a última força de mercado apontada por Porter (1999) em seu modelo é a capacidade de manobra pelo posicionamento dos atuais concorrentes. A qual ocorre através da utilização de táticas como competição pelo preço, lançamento de novos produtos e disputas publicitárias, dentre outros.

Um setor pode ser considerado de rivalidade intensa entre os atuais concorrentes, quando estes são numerosos e em condições similares de tamanho e poder, quando apresenta ritmo de crescimento lento, cujo produto não oferece diferenciação que permita vantagem a determinado competidor do setor, ou quando os custos fixos são elevados de forma a reduzir os preços.

Ainda são características de um setor de rivalidade intensa: quando a mudança da capacidade da oferta-demanda ocorre em saltos; a existência de barreiras de saída que façam com que competidores em situação ruim permaneçam no setor, reduzindo a rentabilidade do mesmo; e quando as empresas competidoras têm estratégias muito díspares, ocasionando choques entre elas.

A análise da correlação entre as Cinco Forças e suas respectivas causas, permite a uma empresa determinar quais fatores determinam não só o nível de competição no setor no qual

ela se encontra, mas também a condição desta firma diante do cenário encontrado e qual seu comportamento em relação às forças competitivas. Esta é uma das premissas para a formulação de estratégias de Porter (1999), a ser apresentada na seção seguinte.

O presente estudo faz uso da ferramenta de análise das Cinco Forças de Porter (1999), para avaliar as condições de competitividade do setor varejista de supermercados do município de Salvador-BA, tendo em vista ser largamente empregada em pesquisas desta natureza, tendo comprovação empírica já reconhecida nos meios acadêmicos e empresariais.

2.2 A GESTÃO ESTRATÉGICA

As organizações estão inseridas em um ambiente social e econômico cuja dinâmica e complexidade são fontes de incertezas que afetam as decisões empresariais. A gestão organizacional busca direcionar a empresa em seu ambiente. “Ou seja, a atividade gerencial busca reduzir a incerteza ambiental e, sempre que possível, ter controle ou mesmo criar um ambiente propício às suas atividades.” (BASTOS, 2004, p.122).

A junção da forma e dos instrumentos, através dos quais as empresas gerenciam riscos e oportunizam as condições favoráveis do ambiente, buscando atingir um objetivo claramente definido, são a expressão tangível daquilo que se reconhece como uma estratégia empresarial.

Não há ainda um consenso sobre o conceito, visto que o campo do conhecimento sobre estratégia ainda está em construção. Assim sendo, esta seção apresenta as principais correntes de pensamento sobre estratégia, a partir de quatro enfoques: o da perspectiva temporal do planejamento, o da formalização e planificação, o da implementação e da ação prática da estratégia e o enfoque no posicionamento de mercado. Não se pretende esgotar o tema ou mesmo indicar uma linha de pensamento hegemônica, mas sim, alinhar a construção conceitual ao objeto de estudo.

Na primeira perspectiva, a do horizonte de tempo do planejamento, Andrews (1971) entendia estratégia como uma visão de longo prazo para uma empresa, encadeando ações resultantes desta visão. Para Andrews, a estratégia corporativa é gerada pelas oportunidades de mercado, pelas competências, recursos e valores da empresa. Estes últimos representados pelas aspirações e obrigações da organização para com os atores sociais com os quais se relaciona, como clientes, fornecedores e o governo. Este conjunto de fatores que geram a estratégia deve ser expresso em objetivos, propósitos e metas acompanhadas de planos para alcançá-las, de forma a definir a empresa como ela é e como ela quer ser.

Para Andrews (1971) a formulação e a implantação da estratégia são ações práticas inter-relacionadas na vida real, mas conceitualmente ele descreve o processo de formulação como a identificação de oportunidades e ameaças no ambiente da empresa e definição dos riscos para as soluções propostas. O autor afirma que do ponto de vista da implantação, a função da estratégia é servir como foco dos esforços das organizações, como fonte de motivação e controle.

O pensamento de Andrews destaca-se não só por empregar a visão de longo prazo na gestão empresarial e delimitar a função da estratégia, mas também por definir critérios de avaliação para a estratégia, como sua consistência em relação aos recursos da empresa e sua capacidade de explorar as oportunidades do ambiente.

Muitos autores, dentre eles Gluck, Kaufman e Walleck citado por Tavares (2000) consideram que a gestão estratégica resultou da evolução das abordagens sobre planejamento, a qual ocorreu em quatro fases: a do planejamento financeiro, o planejamento de longo prazo, a do planejamento estratégico, onde há a dissociação entre planejamento e implementação e finalmente a gestão estratégica, a qual integra estratégia e organização.

Sob esta perspectiva do planejamento estratégico, Ansoff (1993), define estratégia como: “[...] um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização.” (ANSOFF, 1993, p.70). Partindo deste conceito, Ansoff (1993), apresenta a seguinte definição de administração estratégica:

A administração estratégica é um enfoque sistemático a uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial da administração geral: posicionar e relacionar a empresa a seu ambiente de modo que garanta seu sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas. (ANSOFF, 1993, p. 15).

O autor tem uma visão formal do processo de planejamento estratégico, o qual deve relacionar a empresa com o ambiente externo, de forma que a estrutura da empresa seguirá aquilo que produtos e mercados determinam.

Sendo assim, Ansoff (1993) acredita que as necessidades operacionais, a estrutura de autoridade e o fluxo do trabalho, são definidos no planejamento estratégico a partir do processo de tomada de decisão, o qual possui os seguintes níveis: estratégico, administrativo e operacional. Para o autor, a gestão e a implementação da estratégia estão atreladas a um planejamento formal e sistematizado, mediante um processo hierárquico de tomada de decisões que permite a empresa delimitar seu campo de atuação, fornecendo diretrizes orientadoras das ações empresariais.

Este formalismo é criticado por diversos autores, pois em muitos casos, pode vir a inviabilizar o processo de implementação da estratégia, frente ao hiato temporal entre

planejamento e execução, diante de um ambiente em mutação constante e cada vez mais veloz. Apesar disto, o pensamento de Ansoff (1993), é reconhecido por ter delimitado o campo de atuação da estratégia, fornecendo as diretrizes para o planejamento estratégico.

Em oposição ao pensamento estratégico baseado no planejamento sistemático, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam o conceito de estratégia como padrão, extraído do comportamento passado da empresa a partir da consistência de comportamento ao longo do tempo.

Neste momento surge um novo conceito adjacente, o de estratégia emergente, na qual um padrão realizado não era expressamente pretendido inicialmente. Busca-se dar relevância à prática administrativa, pois muitas vezes o planejamento não é totalmente realizado e em outros casos, as ações não previstas ou não deliberadas, terminam moldando a estratégia de uma empresa.

Destaca-se o fato destes autores avançarem sobre uma das premissas de sustentação do conceito de estratégia, a estabilidade do ambiente, admitindo a mudança das variáveis ambientais definidas quando do estabelecimento da estratégia durante a sua implementação. Ao contrário de diversos autores, eles colocam que as mudanças estratégicas são difíceis, não só pelo custo de transação da alocação de recursos, mas principalmente pela dificuldade das pessoas de mudarem seus modelos mentais com a mesma facilidade e velocidade com que mudam os mercados.

Ao apresentar o conceito de estratégia emergente, coloca-se uma nova forma de ver a estratégia, sob a perspectiva da prática. Ao considerar que estratégias podem ser não previstas, admite-se que pode não existir o planejamento estratégico e que a estratégia de uma organização pode ser construída concomitante com sua aplicação, de forma não deliberada, como colocam os autores.

É um rompimento com uma visão até certo ponto prevalecente de que a estratégia precisa da formalidade e da rigidez de uma formalização pautada em rigores metodológicos na sua fase de construção, tal qual se preceitua no planejamento estratégico.

Além do conceito de estratégia como padrão, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam outras quatro definições, partindo do pressuposto que tal conceito não pode ser limitado, pois se correria o risco de ser incompleto ou inócuo.

Outro conceito dos autores é o de estratégia como plano, na perspectiva de busca por objetivos futuros, mas principalmente como uma rota a ser seguida; um terceiro é o de posição, relativo à localização de determinados produtos em determinados mercados. O quarto conceito é o de estratégia perspectiva, segundo o qual, a maneira fundamental como

uma organização faz as coisas é que determina sua estratégia. Por fim, o último conceito de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) é o de que a estratégia é um truque, uma ação específica para enganar um concorrente.

Em uma abordagem distinta das anteriores, mais ainda sobre o enfoque da implementação da estratégia, Prahalad e Hamel (1995) apresentam o pensamento sobre estratégia como meio para uma transformação do setor onde a empresa atua e não somente da própria empresa.

Isto porque os autores acreditam que, para controlar seu próprio futuro, a empresa precisa compreender como controlar o destino de seu setor. “A transformação organizacional é um desafio secundário. O desafio principal é ser autor da transformação do setor” (PRAHALAD; HAMEL, 1995, p. 24).

De acordo com Prahalad e Hamel (1995) a competição mais perigosa enfrentada pelas empresas não é a das concorrentes de fora de seu mercado geográfico, mas aquelas vinda de mercados não-tradicionais ou que não existem ainda, mas quando vierem a competir diretamente terão vantagens competitivas superiores, pois as empresas não se preparam para enfrentá-las.

As empresas normalmente buscam a competitividade através de práticas de reestruturação de portfólio e reengenharia de processos com melhoria contínua, mas sem regenerar as estratégias, sem fazer algo diferente que reinvente o setor. Os autores afirmam que este modelo tradicional de competição serve apenas para a disputa de mercados já formados em setores já existentes.

Prahalad e Hamel (1995) apresentam um novo modelo de competição pelo futuro, dividido em três fases: a liderança intelectual, na qual a empresa precisa gerar um profundo conhecimento dos mecanismos de funcionamento do setor onde atua, para identificar nele, necessidades ainda não atendidas e poder prever sua evolução num horizonte de dez a vinte anos.

A segunda fase é a gerência dos caminhos de migração, quando a empresa irá desenvolver as competências essenciais para poder oferecer produtos alternativos e de forma diferente na sua relação com o consumidor, de forma que seus concorrentes tenham uma longa curva de aprendizado até poder alcançá-lo.

A terceira fase é a disputa do mercado em si, quando a empresa deve buscar seu posicionamento e buscar a eficiência operacional e maximização da produtividade. Prahalad e Hamel (1995) afirmam que esta última fase, é aquela na qual as empresas se encontram atualmente, para a qual os modelos estratégicos vigentes estão voltados. A estratégia, segundo

os autores, deve, portanto, dotar a empresa de uma estrutura propulsora da evolução setorial, de forma a ser pioneira e não propiciar-lhe condições de adaptação às mudanças pós-evolução, tal qual ocorre atualmente.

Seguindo esta linha de pensamento sobre estratégia, Hamel (2000) afirma que será através da inovação do conceito de negócio que as empresas irão liderar a revolução em seus setores. “A inovação do conceito de negócio é a capacidade de reconceber os modelos de negócios existentes, de modo a criar novos valores para os clientes, duras surpresas para os concorrentes e grande riqueza para os investidores.” (HAMEL, 2000, p. 18).

Para o autor, o conceito de inovação não está no avanço tecnológico e seus efeitos sobre produtos, serviços e processos, mas sim na configuração do modelo de negócio, na forma de se relacionar com o cliente e o mercado, através de novas tecnologias ou do uso diferente da existente.

Para Hamel (2000), um modelo de negócio consiste de quatro grandes componentes: estratégia essencial, recursos estratégicos, interface com o cliente e rede de valor. Estes componentes se relacionam entre si através da configuração das atividades, dos benefícios ao cliente e pelas fronteiras da empresa, sustentados pela eficiência, pela exclusividade, compatibilidade e pelos impulsores do lucro.

A estratégia essencial compreende as opções da empresa quanto à forma de competição, expressas na missão, no mercado onde atua, nos produtos ofertados, e na forma como a empresa se diferencia dos concorrentes. Os recursos estratégicos incluem competências essenciais que são o conhecimento possuído pela empresa, ativos estratégicos que abrangem marcas, patentes, infra-estrutura, base de dados sobre clientes e qualquer outro recurso que seja exclusivo da empresa, ou raro e muito valioso; E os processos essenciais, que são as rotinas e métodos que definem o sistema de produção da empresa.

A interface com o cliente representa a forma como os produtos e serviços chegam aos consumidores, sendo composta: pela efetivação do canal de venda utilizado e a estrutura de suporte deste canal; pela informação e insight que representam as informações provenientes do relacionamento com os clientes e como elas são usadas; pela dinâmica do relacionamento que expressa a forma como a empresa interage com o cliente, considerando a influência de fatores emocionais e transacionais na relação; e a estrutura de preços, relativa ao que e de que forma se cobra do cliente e não ao valor em si.

A rede de valor é o quarto componente do modelo de negócio proposto por Hamel (2000), que compreende os elementos que completam os recursos da própria empresa e não estão sob seu controle: os fornecedores (relação vertical com a empresa), os parceiros (relação

horizontal) e as coalizões, nas quais empresas concorrentes ou não, compartilham os ricos da inovação do conceito do negócio.

Portanto, para Hamel (2000), a estratégia empresarial deve objetivar a inovação do modelo de negócio da empresa para liderar a revolução do setor onde atua, destacando a importância do processo de implementação desta estratégia.

Dentre as abordagens de autores brasileiros, destaca-se o trabalho realizado por Ghoshal e Tanure (2004), para quem o desempenho superior sustentável de uma empresa se baseia na capacidade de conciliar a necessidade de melhoria de desempenho operacional e de produtividade com o crescimento e expansão, pela revitalização contínua da estratégia.

A abordagem traz os conceitos já apresentados por Prahalad e Hamel (1995) e avança quando analisa a implementação destas estratégias nas empresas brasileiras, a partir de um estudo empírico. Os autores apontam uma característica entre as empresas brasileiras estudadas, definida por eles como desempenho satisfatório, no qual as empresas pesquisadas não conseguem manter um nível de desempenho com crescimento e rentabilidade, pois não renovam suas estratégias e apenas buscam melhorar a eficiência operacional.

Segundo Ghoshal e Tanure (2004), o perfil da liderança é o fator determinante na capacidade de conciliação das duas atividades na estratégia da empresa, a renovação estratégica e a busca pela eficiência operacional, e a solução seria a busca por competências nas equipes de trabalho e de líderes, de forma a desconcentrar a liderança.

Dentre toda a diversidade de abordagens teóricas sobre estratégia, uma das que mais encontra reconhecimento e aplicação empírica é o enfoque no posicionamento de mercado, cujo principal autor é Michael Porter (1999).

Para o autor, a estrutura de concorrência do setor no qual uma empresa atua, não é determinante de sua estratégia. Porter avança na análise da competitividade setorial, entendendo que em mercados competitivos, a condição de liderança de determinados grupos de empresas cria condições de disputa específicas nesses setores, em sua maioria, assimétricas.

São estas diferenças que algumas empresas possuem em relação a outras, na disputa pelos mercados que determinam suas estratégias. A formulação estratégica segundo Porter, será, portanto, uma ação deliberada de escolha do posicionamento da empresa frente à estrutura de concorrência do setor no qual ela atua.

Para escolher este posicionamento a empresa precisa possuir um diferencial em relação aos seus concorrentes no setor, pois a eficiência operacional, ou seja, realizar todas as atividades meio da empresa em nível de produtividade e qualidade superior aos dos

concorrentes, é condição necessária, mas não suficiente para se ter uma estratégia competitiva.

Este diferencial, Porter (1989), denominou de vantagem competitiva, o valor criado por uma empresa e percebido por seus clientes, de forma a se disporem a pagar por ele, em detrimento ao oferecido pelos concorrentes.

A fonte de uma vantagem competitiva está em uma empresa executar estrategicamente suas atividades de valor, que são aquelas através das quais ela cria um produto ou serviço valioso de uma forma mais barata, ou melhor, que seus concorrentes. A identificação destas atividades ocorre dentro da cadeia de valor da empresa, que é a desagregação das diversas funções dentro da estrutura organizacional, a partir de três critérios: terem economias diferentes, apresentarem impacto na capacidade de diferenciação ou representatividade nos custos (PORTER, 1999).

A partir da delimitação de uma vantagem competitiva, Porter (1986) apontou três estratégias competitivas genéricas: a primeira é a liderança pelo custo total, que busca se atingir em um setor otimizando os recursos e esforços da empresa, de forma orientada para este fim, maximizando suas atividades de valor que lhe dão esta vantagem competitiva.

Normalmente, empresas que optam por esta estratégia vendem produtos-padrão, buscando vantagens de custo absoluto e em escala, mas para terem êxito, precisam oferecer um produto com qualidade igual ou próxima a dos concorrentes. Senão, corre-se o risco de terem que reduzir preços e terem sua vantagem de custos anulada.

A segunda estratégia genérica de Porter (1999) é a da diferenciação, na qual se busca moldar o produto ou serviço da empresa de forma a torná-la única em relação as concorrentes do mesmo setor, esta diferença pode ser baseada no próprio produto, no canal de venda e entrega, no método do marketing, dentre outros.

A empresa deve assim buscar em sua cadeia de valor, uma ou mais atividades de valor que lhe diferenciam ou possam vir a lhe tornar única perante seus concorrentes. Esta singularidade deve lhe proporcionar um incremento de valor superior ao custo desta diferenciação, necessitando, portanto, possuir custos iguais ou próximos da concorrência, ou terá sua vantagem anulada.

E por fim, a última estratégia genérica de Porter (1986), é a estratégia de enfoque, onde a empresa escolhe um segmento dentro do mercado onde atua, ou um mercado geográfico específico, de forma a atendê-lo de maneira mais efetiva ou eficiente que seus concorrentes. Nesta estratégia, a empresa escolhe um segmento alvo, ou grupos de segmentos

e foca seus esforços em atender as necessidades específicas deste, em detrimento do atendimento aos demais segmentos.

A estratégia de enfoque tem duas variantes, o enfoque nos custos e o enfoque na diferenciação, mas ambos direcionados para um segmento da indústria escolhido como alvo e não em relação a todo o setor. A empresa que opta por esta estratégia deve buscar segmentos que são atendidos de forma insatisfatória pelos demais concorrentes que já os atendem de forma indistinta, explorando a diferença de comportamento dos custos ou as necessidades singulares deste segmento.

Porter (1999) entende estratégia como algo mais complexo que simplesmente adotar uma das três opções genéricas. O autor avança em seu conceito ao propor a estratégia em um nível mais elevado de especificidade, ao afirmar que feita a primeira opção por uma das três estratégias genéricas, a partir da vantagem competitiva, é preciso fazer a segunda, a escolha por um posicionamento, verticalizando e focando ainda mais a execução de suas atividades de valor.

Os critérios para a escolha do posicionamento são: a variedade de um produto ou serviço, atendimento as necessidades dos clientes e a forma de acesso aos mesmos. Quando uma empresa escolhe um posicionamento baseado na oferta de uma determinada variedade de um produto ou serviço, ela concentra seu conjunto de atividades diferenciadas para este fim, sendo capaz de atender a uma quantidade maior de segmentos de clientes, mas apenas a uma parte de suas necessidades.

Por sua vez, ao se posicionar baseada no atendimento das necessidades dos clientes, seja preço, suporte, serviços, ou outra qualquer, uma empresa estará atendendo a um determinado segmento do mercado onde atua. Novamente não é a simples escolha ou descoberta da necessidade do cliente que irá determinar a estratégia, mas a melhor combinação das atividades da empresa que lhe conferem vantagem competitiva, frente a suas concorrentes.

O terceiro critério para a escolha do posicionamento é o acesso, pelo qual uma empresa busca atender um determinado segmento cuja característica exige uma forma diferenciada de interação durante a transação da venda do produto ou serviço. O acesso pode ser a localização, porte do cliente ou outra característica que leve a uma configuração específica das atividades de valor, especialmente as de marketing, processamento de pedidos, logística e serviços de pós-venda.

Segundo Porter, o posicionamento estratégico de uma empresa pode ser por exemplo, atuar com uma estratégia genérica baseada em custos e direcionada a produzir uma variedade

de determinado produto ou de diferenciação para atender a uma necessidade específica de um grupo de clientes. Sendo assim o autor define: “Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades” (PORTER, 1999, p. 63).

A empresa pode optar por um dos critérios de escolha ou alguma combinação dos três, de qualquer forma, resultará em uma oferta diferenciada, a partir da melhor estruturação de suas atividades internas.

2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A visão tradicional sobre a gestão das pequenas empresas é a da não-gestão, considerando que seus gerentes e proprietários “levam” as empresas, mas não as “gerenciam” (LONGENECKER, MOORE; PETTY, 1997). Esta visão considera que o porte/tamanho de uma empresa é o fator determinante de sua capacidade de competir no mercado, entendendo uma pequena empresa como aquela ainda em estágio de evolução para um grande empreendimento, sendo que aquelas que não evoluem, é por que não possuem as competências necessárias, sejam gerenciais ou de mercado.

Este trabalho estudará o tema sobre um prisma diferente, a partir de abordagens contemporâneas, entendendo as especificidades das pequenas empresas, em especial dos pequenos supermercados.

Antes de se analisar a gestão estratégica nas micro e pequenas empresas, faz-se necessário defini-las. Para tanto, diversos critérios são utilizados, variando entre abordagens, entre países, e conforme o objetivo da classificação, adotando-se desde o faturamento, número de empregados, valor dos ativos, tamanho relativo na participação de mercado, dentre outros.

Sob uma perspectiva que busca agregar empresas eminentemente pequenas e não apenas em condição momentânea de menor porte, Longenecker, Moore e Petty (1997) apresentam três categorias: as Empresas Marginais, aquelas que além de pequenas oferecem retornos modestos a seus proprietários; as Pequenas Empresas Atraentes, presentes nos segmentos fortes de pequenos negócios, com faturamento limítrofe ao das médias empresas, mas que por sua natureza tendem a não ultrapassar este limite; e as Iniciativas de Alto Impacto, normalmente negócios de alta tecnologia com alta taxa de crescimento que logo se tornam grandes negócios.

Para fornecer uma imagem mais clara e definida da pequena empresa objeto do presente estudo, usaremos os critérios de classificação do Estatuto Nacional da Microempresa

e da Empresa de Pequeno Porte, Brasil (2006), baseado na receita bruta anual, segundo o qual:

Microempresas são aquelas com receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e no caso das empresas de pequeno porte, aquelas com receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais). Neste universo encontraremos as Empresas Marginais e as Pequenas Empresas Atraentes definidas por Longenecker, Moore e Petty (1997).

Diversos autores, dentre eles Perin e Sampaio (2003), ao estudarem a influência exercida pela orientação para o mercado e pelo porte empresarial sobre a performance organizacional de empresas brasileiras concluíram que, o fator orientação mercadológica é mais determinante sobre a performance organizacional do que a característica porte empresarial.

Os autores demonstraram que não é o porte empresarial que determina a performance das empresas estudadas e sim a adoção de estratégias deliberadas com foco mercadológico. Ou seja, é possível que as micro e pequenas empresas do setor estudado, venham a competir com as de maior porte, através da adoção da estratégia empresarial.

Estudos como o de Perin e Sampaio (2003) contribuem para desmistificar a visão da não-gestão em pequenas empresas e de sua incapacidade de competirem no mercado. Superada esta divergência conceitual, este trabalho passa a discutir contradições mais relevantes, visto que quando se analisa a gestão estratégica nas micro e pequenas empresas, são encontradas algumas especificidades que lhes são inerentes.

A primeira especificidade, apontada em diversos estudos, dentre eles os de Gimenez et al (1999) e Cavedon e Ferraz (2005), refere-se ao referencial de análise do comportamento estratégico de pequenas empresas. Tais estudos mostram que ao invés dos critérios de posicionamento de Porter, amplamente usados em diversos setores, a taxonomia proposta por Miles e Snow (1978) revela-se mais adequada.

Isto por que, o referencial de Miles e Snow (1978) oferece critérios independentes do tamanho da organização, enquanto a classificação proposta por Porter enquadrada todas as empresas na estratégia de foco.

A tipologia de estratégias genéricas fornecida por Miles e Snow (1978) tem atraído a atenção de pesquisadores em administração estratégica, por se tratar de uma classificação mais abrangente e pela possibilidade de aplicação em pequenas empresas, possibilitando uma análise do comportamento organizacional, que independe do tamanho da organização. (VASCONCELOS, 2007, p. 125).

Segundo a taxonomia de Miles e Snow (1978) as empresas podem ser classificadas em quatro categorias teóricas: defensivas, prospectoras, analíticas ou reativas. “Os autores estabelecem uma inter-relação entre processo, estrutura e estratégia. O foco da tipologia recai sobre a adaptação.” (CAVEDON; FERRAZ, 2005, p. 4).

A estratégia defensiva caracteriza-se por estreitos domínios de produtos/mercados e pela ênfase em eficiência, por sua vez a estratégia prospectora, é caracterizada por elevada busca por mercados e inovação de produtos e processos. A terceira categoria, a analítica, está presente naquelas empresas que possuem uma área de negócios central, mais estável, combinada com negócios mais dinâmicos. A estratégia denominada reativa é aquela adotada pelas empresas que parecem não apresentar nenhuma relação coerente entre estratégia e estrutura, com reações impulsivas diante de eventos do ambiente (MILES; SNOW, 1978).

Outro conjunto de autores, a exemplo de Barbosa e Teixeira (2003) ao estudarem o comportamento estratégico das empresas de pequeno e médio porte, verificaram que estas atuam de forma reativa às oscilações do ambiente, de forma muito próxima às características da categoria denominada de reativa por Miles e Snow (1978). Isto por que os autores constataram que os empresários só percebem as mudanças ocorridas nos seus respectivos setores quando estas já estão se processando, reagindo a elas na busca da manutenção de sua posição competitiva.

Os autores diagnosticaram ainda que as empresas estudadas formulam suas estratégias de maneira pouco sistemática, utilizando insuficientemente os conceitos de missão, objetivos e análise do ambiente, além disto as informações sobre o ambiente são escassas, limitando-se apenas ao ambiente local (BARBOSA; TEIXEIRA, 2003).

Baseados nestes fatos, Barbosa e Teixeira (2003) constataram que o pensamento estratégico dos empresários analisados aponta para a linha definida por Mintzberg (1998) como estratégia artesanal.

Segundo Mintzberg (1998), no enfoque artesanal: “Os processos de formulação e implementação transformam-se em um processo contínuo de aprendizado através do qual surgem estratégias criativas.” (MINTZBERG, 1998, p. 419). Este conceito é próximo ao de estratégia emergente do próprio autor, que afirma:

[...] estratégias, podem se *formar* assim como ser *formuladas*. Uma estratégia realizada pode emergir como resposta a uma situação em evolução ou pode ser introduzida deliberadamente, através de um processo de formulação seguido de implementação. (MINTZBERG, 1998, p. 424).

O autor não tem uma visão determinística sobre estratégia, de forma que ela possa ser totalmente deliberada, ou puramente emergente. Mintzberg (1998) considera que a estratégia

realmente construída encontra-se em uma linha situada entre estes dois extremos. Enquanto a estratégia emergente resulta de ações não previstas inicialmente no processo de planejamento formal, a estratégia artesanal prescinde de uma formulação, desencadeada a partir de uma ação reativa, sem ter sido conscientemente pretendida.

Além do mais, da mesma forma que um plano não precisa produzir um padrão (algumas estratégias pretendidas simplesmente não se realizam), um padrão não tem que resultar de um plano. Uma organização pode ter um padrão (ou estratégia realizada) sem se dar conta dele e, muito menos torná-lo explícito. (MINTZBERG, 1998, p. 421).

Segundo Cabral (1998, p. 13), os elementos básicos que alicerçam o enfoque artesanal são: criatividade, intuição, flexibilidade, adaptação, aprendizagem e resposta imediata a necessidades e problemas à medida que estes surgem.

Estas características, próximas da realidade das pequenas empresas, são uma possível explicação para a adoção da linha de pensamento estratégico artesanal de Mintzberg por parte das micro e pequenas empresas, conforme constatado por Barbosa e Teixeira (2003), como explica Cabral (1998):

“Administrar a estratégia implica lidar dialeticamente, como sugerido pelo enfoque artesanal, com: raciocínio e intuição; controle e aprendizagem; estabilidade e mudança; e planejamento e adaptação reativa”. (CABRAL, 1998, p.14)

O autor ressalta ainda que Mintzberg em sua formulação de estratégia não apresenta o que ele denomina: “um receituário com uma extensa lista de ingredientes a serem metodicamente combinados.” (CABRAL, 1998, p. 13). A ênfase da estratégia artesanal está na postura mental, na adoção de um pensar estratégico frente às situações de curto prazo da dinâmica ambiental e da visão de longo prazo da organização, que combinados geram a estratégia total da organização.

Silva (2006) chegou à conclusão análoga ao analisar também o processo de formulação estratégica em pequenas empresas, afirmando que dentre as empresas estudadas, este processo é não analítico, relacionado à incerteza e orientado à busca de novas oportunidades. Silva (2006) corrobora com Barbosa e Teixeira (2003) em relação ao fato de que as informações sobre o ambiente são escassas e que os gestores agem de forma reativa, só percebendo as mudanças quando estas já estão se processando.

No entanto, Silva (2006) avança em relação aos outros autores ao identificar duas especificidades no processo de formulação estratégica nas pequenas empresas analisadas: o capital limitado, consequência estrutural do porte da empresa e a centralização de poder e decisões, esta última, de natureza comportamental.

Na busca por orientação, em um campo do conhecimento ainda tão difuso e com insuficiência de referências, alguns trabalhos foram desenvolvidos com o intuito de formular uma metodologia de planejamento estratégico para micro e pequenas empresas.

A exemplo de Piovezan, Laurindo e Carvalho (2008) que apresentam um método no qual a estratégia é a combinação de uma análise do ambiente com as competências da empresa, composto por sete passos: levantamento das forças de mercado, levantamento das competências essenciais, definição da estratégia genérica, detalhamento da estratégia em dimensões, teste da estratégia escolhida, estabelecimento dos objetivos de desempenho e análise dos processos principais.

Os autores apoiaram-se principalmente nos conceitos de Porter (1999) para análise do ambiente e nos de Prahalad e Hamel (1995) para definição das competências da empresa, ou seja, buscaram uma adaptação dos modelos vigentes à realidade das micro e pequenas empresas ao invés de partirem da sua realidade para proporem uma metodologia alternativa.

Outros estudos seguem esta mesma linha de pensamento, propondo métodos e processos de planejamento estratégico para pequenas empresas a partir da adaptação de abordagens já consolidadas nas grandes corporações. Como o estudo de Pelissari e Vanalle (2007), que sugerem uma interação entre a cultura corporativa e as competências gerenciais, sob as influências das forças externas, com base nos conceitos de Mintzberg e Quinn (1978).

Pode ser citado ainda o trabalho de Silva, Borges e Moraes (2007), os quais propuseram o uso do Balanced Scorecard pelas pequenas empresas. Esta ferramenta, amplamente utilizada pelas grandes corporações, criada por Kaplan e Norton (2000) consiste em um modelo de acompanhamento da execução e mensuração de desempenho da estratégia. É composto por grandes grupos, chamados de perspectivas: a financeira, a dos clientes, a interna e a do aprendizado

Dentre os diversos estudos sobre a formulação estratégica em pequenas empresas, destaca-se o de Terence (2002), apesar de sua proposta, assim como as demais, partir de metodologias já vigentes, a pesquisa traz um dado relevante na construção de um arcabouço teórico para gestão estratégica nas micro e pequenas empresas

A verificação da aplicação do roteiro proposto por Terence (2000) comprovou que a falta de um plano estratégico nas micro e pequenas empresas não é consequência do desconhecimento da ferramenta por parte do empresário, por seu desinteresse ou por falta de estrutura na empresa. Na verdade, a falta do planejamento estratégico, segundo o autor é causada pela descrença do empresário quanto a uma metodologia que não guarda verossimilhança com sua realidade.

Percebe-se portanto, uma lacuna conceitual no que tange a gestão estratégica nas micro e pequenas empresas, tanto no que se refere a um consenso sobre o referencial de análise quanto a um modelo para sua formulação e execução.

Sobre esta insuficiência na sustentação teórica, Volberda (2004), acrescenta que as opções estratégicas e recursos não são suficientes para explicar como empresas pequenas, com recursos escassos, conseguem se adaptar com sucesso a mudanças competitivas, enquanto corporações gigantes, com diversos recursos e opções estratégicas, não conseguem.

O autor aponta uma possível explicação, sem no entanto, esgotar a discussão. Ele argumenta que a questão principal passa a ser a capacidade de uma empresa criar ou de se adaptar às mudanças competitivas, relacionando-se ao mesmo tempo com todos os atores sociais envolvidos no processo, como colaboradores, fornecedores e outros, dentro e fora da empresa, o que independe de seu porte.

Machado da Silva e Vizeu (2007) ao discutirem a dicotomia entre a teoria e a prática no campo da gestão estratégica, afirmam que a estratégia é uma prática organizacional, ou seja, ela está presente em todas as organizações e sua institucionalização e aceitação pode ocorrer tanto pela produção acadêmica quanto pela formalização de sua prática.

Sob a perspectiva da prática a estratégia tem duas dimensões: a da ação social representada tanto por tudo aquilo que é feito e socialmente aceito como legítimo, quanto no sentido de praticadas por meio de um fazer que se repita desde um dado momento do passado. A segunda dimensão é a da ação efetivamente levada a efeito pelo agente organizacional, que é entendida como práxis (WHITTINGTON apud MACHADO-DA-SILVA; VIZEU, 2007).

Estes autores concordam com Volberda (2004), no que se refere à ação dos atores sociais, quando afirmam que a estratégia está condicionada pela relação entre a organização, estes atores e suas ações. “Torna-se necessário, assim, entender o processo de tomada de decisão, os atores e recursos envolvidos, bem como os aspectos interpretativos e relacionais que constituem os componentes de contextualização das práticas organizacionais”. (MACHADO-DA-SILVA apud MACHADO-DA-SILVA; VIZEU, 2007, p.91).

Conclui-se a partir das idéias de Volberda (2004) e Machado-da-Silva e Vizeu (2007), que não é possível se estabelecer determinismos no campo da gestão estratégica, pois a interação social afeta as relações de causa e efeito entre o ambiente e organização. Sendo assim a construção de modelos ou adaptações de abordagens sempre terão hiatos não preenchidos quando confrontados com a realidade, o que se observa de forma clara quanto a gestão estratégica em micro e pequenas empresas.

2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA EM VAREJO

A atividade varejista tem como principal característica a disponibilização de bens e serviços aos consumidores finais, nesta perspectiva encontra-se a definição de Parente (2000, p. 388): “Varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final”.

O presente trabalho utilizará a definição de varejo de Levy (2000, p. 27), “um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos a consumidores para seu uso pessoal e familiar”, por ser mais abrangente que a de Parente (2000), incluindo a capacidade do setor de gerar riqueza.

Em todos os setores a estrutura de concorrência exige que as empresas adotem estratégias para se posicionarem, no varejo as empresas utilizam-se do marketing estratégico para fazê-lo. Cezarino e Campomar (2004), após discutirem o tema em sua amplitude teórica, concluem que há uma dissonância entre os autores acerca da relevância do marketing na estratégia geral da empresa, mas um consenso sobre sua forma, composto de três níveis: o corporativo, o de negócios e o funcional.

Alguns autores superestimam o marketing de forma que a estratégia da empresa deva incorporá-lo em todo o planejamento estratégico, desde sua formulação, abrangendo todos os níveis e áreas da empresa; enquanto outros defendem que o marketing estratégico refere-se a uma das áreas, cujas estratégias devem compor os objetivos do plano geral. No que tange a forma, o marketing corporativo e o de negócios competem aos gestores principais, enquanto o funcional fica a cargo dos profissionais que lidam diretamente com o composto do marketing (CEZARINO; CAMPOMAR, 2004).

De acordo com Parente (2000), no varejo em específico, as empresas dispõem de um conjunto de fatores controláveis a serem combinados, denominado de composto varejista, que engloba a linha de produtos, preços, promoções, serviços, localização e design de loja.

Os produtos devem ter valor para o cliente, para tanto devem atender a uma necessidade, na forma e no tempo que o consumidor requer. As empresas varejistas precisam educar seus clientes quanto aos benefícios e usos de seus produtos, os quais tendem cada dia mais a serem não agressores ao ambiente natural.

Quanto à política de preços, Angelo (2003) apresenta duas possibilidades, se a estratégia for de menor custo, a empresa irá praticar preços constantemente baixos (*everyday low price*) ou manter preços altos com promoções temporárias e agressivas (*Hi-Low*), mas se

a estratégia for de valor, o preço será utilizado como base para o desenvolvimento da diferenciação.

Quanto à promoção, as estratégias de aceleração das vendas devem estar integradas com a cadeia de valor do setor varejista, uma ação coordenada entre indústria, distribuição e varejo (trade marketing), em um esforço para manter ou aumentar as vendas sem redução de preços, focada no ponto final de venda, agregando valor aos produtos (MOTTA; SILVA, 2006).

No atual estágio do chamado varejo competitivo, os serviços vão além do pós-venda. Agregar serviços aos produtos vendidos para gerar valor para a empresa e para o cliente é condição mínima. Os varejistas precisam se tornar solucionadores de problemas, ofertando serviços, além daqueles agregados aos produtos comercializados, que aliem comodidade e conveniência para os consumidores (PARENTE, 2000).

A localização é o ponto mais crítico do varejo. Parente e Kato (2001), ao realizarem estudo sobre a área de influência (o espaço geográfico delimitado onde residem os consumidores de uma determinada empresa) de supermercados, verificaram que o tamanho da loja está positivamente relacionado à área de influência, ou seja, quanto maior o tamanho da loja, maior sua área de influência. Enquanto a densidade populacional está negativamente relacionada, à medida que os supermercados estão localizados em regiões densamente povoadas, menor sua área de influência.

Isto traz implicações quanto à concentração e dispersão dos varejistas, visto que se por um lado, a concentração reduz custos com logística, a dispersão exige investimentos em lojas de maior porte.

A apresentação do ponto de venda no varejo competitivo, refere-se ao design da loja, quanto a seu formato, indo além da organização e disposição dos produtos, precisando ser decorada e iluminada conforme o segmento de público desejado.

Para Parente (2000), a construção das estratégias individuais consiste em utilizar determinada combinação do composto varejista com o objetivo de conquistar a preferência de um mercado definido, obtendo assim vantagem competitiva. Desta combinação obtêm-se os formatos de lojas: lojas convencionais de centros de comércio popular, de shopping, de bairro, lojas virtuais, dentre outras.

Para Oliveira e Campomar (2007) esta busca pela adequação do composto varejista à demanda do público-alvo representa o posicionamento estratégico no varejo, que os autores definem como: “[...] uma proposta de valor que interesse à empresa, que seja significativa a

um público-alvo e que, na percepção dele, seja mais atrativa em relação às propostas elaboradas pela concorrência.” (OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2007, p.46).

Esta ação de ajustar o composto varejista à demanda dos consumidores foi confirmada pela consultoria A.T. Kearney (2004) em artigo publicado na revista HSM Management, como uma tendência do mercado varejista. A de estabelecer suas estratégias a partir das lojas, com base nas demandas dos clientes nos pontos de venda, buscando reforçar o vínculo entre o ponto-de-venda e seus clientes, estabelecendo relacionamentos duradouros.

Para tanto, quatro elementos são apontados pela A.T. Kearney (2004): o conhecimento sobre o cliente em cada loja; pessoal treinado, qualificado e voltado para resultados; processos e sistemas internos eficientes em cada loja; e a presença de um quadro de medição de desempenho em cada loja.

A consultoria propõe ainda a implementação, através de uma unidade piloto, denominada “loja de aprendizado”, um laboratório onde as inovações obtidas a partir das demandas dos clientes seriam testadas e o desempenho medido, a fim de extrapolar os resultados para toda a empresa.

Seguindo esta linha de pensamento, com foco no cliente, Levy (2000) aponta a função da gestão estratégica no varejo:

A estratégia de varejo indica como a empresa planeja enfocar seus recursos para a realização de seus objetivos. Ela identifica (1) o mercado-alvo para o qual o varejista direcionará seus esforços, (2) a natureza das mercadorias e serviços que o varejista oferecerá para satisfazer as necessidades do mercado-alvo e (3) como o varejista irá construir uma vantagem de longo prazo sobre seus concorrentes. (LEVY, 2000, p. 37).

Dentre as principais estratégias para o setor varejista, algumas se destacam: a primeira é o desenvolvimento de mercado, na qual se busca o crescimento das vendas por meio da atração de novos segmentos de mercado, neste caso faz-se a extensão da linha de produtos para atender diversos tipos de clientes. Ou então, se opta por uma profunda mudança no posicionamento da empresa para conquistar uma nova base de clientes, o que é mais difícil, pois exige uma alteração radical no modelo de negócio (PARENTE, 2000).

A segunda estratégia de varejo destacada é a da melhoria de produtividade, a qual consiste em se concentrar os esforços da empresa na busca de um aperfeiçoamento de gestão da atividade existente, tentando alcançar uma eficiência operacional, procurando reduzir os custos pela eliminação de desperdícios, melhoria das vendas, giro nos estoques, no mix de produtos e na composição das margens (PARENTE, 2000).

A terceira é a de penetração de mercado, cujo objetivo é direcionar investimentos para clientes existentes, por meio do formato de varejo atual. Trata-se de realizar mais de uma

venda para o mesmo cliente, de produtos diferentes, complementares ou não. Uma outra estratégia é a de expansão de mercado que consiste em utilizar os formatos de varejo existentes para alcançar novos segmentos de mercados, ou seja, vender os mesmos produtos ou produtos diferentes para clientes diferentes (LEVY, 2000).

Levy (2000) apresenta ainda a estratégia de varejo da diversificação, na qual se cria um formato de negócio novo para atender um segmento de mercado ainda não atendido. Trata-se de uma estratégia de agregar serviços aos negócios varejistas ou de desenvolver novos negócios aumentando o portfólio da empresa.

Ao compor o *mix* de varejo e estabelecer suas estratégias, o varejista está buscando estabelecer uma vantagem competitiva, que segundo Levy (2000) é construir uma barreira ao redor da posição da empresa no mercado de varejo. Para o autor, são quatro as fontes de oportunidades para se criar a vantagem competitiva no varejo: a fidelidade do cliente, a localização, a relação com fornecedores e operações de baixo custo.

Souza e Serrentino (2002) apontam práticas e tendências para o varejo contemporâneo, denominadas pelos autores de Multivarejo, que é a reunião das práticas do Varejo Multicanal, da Multimobilidade, do Multivarejo-nação, das Multiparcerias, da Multiexperiência, da Multiunicidade e do Multitalento.

A primeira caracteriza-se pelo estabelecimento de diversos canais para relacionamento com o cliente, desde a loja, a venda por telefone, via internet, catálogo, dentre outros. A segunda representa a nova dimensão da mobilidade no varejo, ou o m-commerce, o comércio através de canais eletrônicos além da internet, como o celular e da convergência de canais como celular e cartão de crédito.

O Multivarejo-nação definido por Souza e Serrentino (2002), é a ocorrência cada vez mais freqüente de varejistas operando diversas marcas e canais em diferentes partes do mundo. A Multiparceria é aquela na qual empresas com níveis de competências distintas, até de setores distintos, buscam unir forças de marca para apresentarem soluções inovadoras para seus clientes.

A quinta prática de gestão Multivarejo apontada por Souza e Serrentino (2002), é a da Multiexperiência, a qual consiste em propiciar aos clientes experiências de compra que envolvam as dimensões: humana, atitudinal, física, sensorial, de comunicação e cultural. A prática da Multiunicidade é o uso de recursos, processos e experiências que permitam no relacionamento com o cliente, criar a percepção para o consumidor de que este relacionamento é singular.

E por fim, a última prática do Multivarejo de Souza e Serrentino (2002) é a do Multitalento, pois os autores entendem que a diferenciação e a criação de valor para o cliente, se darão pela geração de experiências, as quais só são realizadas por pessoas, integradas, motivadas e alinhadas com estas estratégias.

2.5 GESTÃO ESTRATÉGICA EM SUPERMERCADOS

Assim como se fez necessária a definição prévia do conceito de micro e pequena empresa, também se faz necessário definir supermercado, para depois se analisar sua gestão estratégica.

Para tanto, é preciso apresentar antes o que é o autosserviço, item fundamental no supermercado moderno, cuja característica básica é a presença do check-out - um balcão na saída da loja - com um terminal de ponto de venda, caixa ou qualquer outro equipamento que permita a soma, conferência e pagamento das compras, bem como de carrinhos ou cestas à disposição dos clientes, estando os produtos dispostos de forma que o cliente possa se auto-servir (NIELSEN apud ROJO, 1998).

De acordo com a consultoria Nielsen apud Rojo (1998, p. 86) “supermercados são lojas com o método de autosserviço no varejo de alimentos e hipermercados são aqueles supermercados que também comercializam uma ampla variedade de não alimentos”.

O estudo da gestão estratégica no varejo realizado em seção anterior deste trabalho identificou que as empresas varejistas adotam estratégias para combinar o composto varejista com o objetivo de conquistar a preferência de um mercado definido. Especificamente no setor de supermercados, objeto do presente estudo, diversas pesquisas também apontaram para a relevância da estratégia para a performance empresarial no setor.

Dentre elas, merecem destaque a de Dubus (2007), o qual afirma:

[...] mesmo em um ramo de negócios de consumo de massa como é o caso do ramo supermercadista, no qual aparentemente é difícil a criação de diferenciação, é possível adotar uma estratégia diferente da tradicional orientação para preço a partir de uma visão orientada para o consumidor final. (DUBUS, 2007, p. 171).

E a pesquisa de Didonet (2007), que também estudou o setor de supermercados e verificou a relação direta entre a orientação para o mercado, adoção de estratégias para competirem no mercado onde atuam e a performance empresarial, usando a eficiência como medida de desempenho.

Conforme a orientação mercadológica desejada no setor de supermercados, cada empresa fará uma determinada combinação do composto varejista, assumindo um dos seguintes formatos de varejo supermercadista:

Minimercados, aqueles que estão presentes nos bairros de classe baixa no Brasil, cujo tamanho é de 20 a 50 m² de área de venda, com uma linha básica de produtos e apenas um check-out. Os supermercados compactos, também chamados de tradicionais ou lojas de vizinhança, que são semelhantes aos minimercados, porém maiores, até 250 m², com dois a seis check-outs. Os supermercados convencionais são de porte médio, essencialmente de alimentos, com até 15.000 itens e área de 251 a 1.000 m². (PARENTE, 2000).

Os hipermercados são lojas com cerca de 10 mil m², cerca de 50 mil itens à venda, com uma área de não alimentos maior que a área de alimentos. Já as super lojas são supermercados com cerca de trinta check-outs, linha completa de alimentos e produtos não alimentícios como eletrônicos (PARENTE, 2000).

Além destes formatos tidos como tradicionais, estão aumentando no setor, o número de lojas do tipo *cash & carry*, que consiste em um formato em média com até 5.000 m², no qual a venda ocorre tanto no atacado quanto no varejo, seja para pessoas físicas ou jurídicas, geralmente pré-cadastrados na loja, efetuando suas compras dentro de um limite pré-aprovado através de um cartão de compras com a marca da própria empresa (HILÁRIO, 2010).

Em alguns casos, as empresas denominam este formato de clube de compras, como estratégia de diferenciação das lojas destinadas aos públicos de maior renda.

Neste formato de loja, qualquer consumidor pode efetuar suas compras na quantidade que quiser, de qualquer produto disponível nas prateleiras do *cash & carry*, daí o nome, que numa tradução livre, significa pegar/pagar e levar. Um diferencial importante deste formato é que no caso de vendas à pessoa física, não há emissão de nota fiscal e sim de cupom fiscal, o qual difere da nota fiscal, por ser anônimo, ou seja, o cupom fiscal não identifica o comprador.

A escolha do formato varejista a se adotar, será em função do público alvo que se pretende atender. Neste sentido, Monteiro (2007) revela em um estudo, que o resultado da concentração no setor de supermercados está propiciando um desenvolvimento no setor de forma complexa. Ao contrário do que indica a literatura, o crescimento das redes varejistas não está reduzindo o número dos demais formatos de loja.

Na realidade observada por Monteiro (2007), as lojas de rede competem com os supermercados de vizinhança por públicos distintos, quanto à situação da compra, pois os

consumidores consideram que as experiências de compra propiciadas por ambos os formatos são distintas.

O mesmo consumidor pode, portanto, ser cliente de ambos os formatos de supermercado, tanto da grande rede varejista quanto do pequeno supermercado de vizinhança, mas em momentos diferentes, por razões diferentes, buscando, por exemplo, o menor preço de um, ou a comodidade e conveniência do outro.

Deste modo resta às empresas supermercadistas encontrar um posicionamento competitivo caracterizado pela atuação diferenciada. Significa estruturar suas operações de modo a ofertar produtos e serviços que proporcionem aos clientes uma percepção de que estão obtendo mais benefícios proporcionais ao preço, isto é, mais valor, nessa empresa de que se adquirissem os produtos que necessitam em qualquer concorrente. (CORDOVIL; XAVIER; MOREIA, 2003, p.88).

Neste ambiente de competitividade complexa, cada empresa deve então buscar sua estratégia. Marques e Alcântara (2003) propõem a adoção das estratégias de diferenciação e enfoque como resposta a este ambiente competitivo dos supermercados. Os autores sugerem o uso do gerenciamento por categorias, no qual o varejista adota uma estratégia para cada categoria de produtos e não por marcas, a qual implica na definição da posição dos produtos nas gôndolas, do sortimento de produtos, adoção de uma política de preços, comunicação com fornecedores e promoções.

Considerando a relação entre ambiente, estrutura e estratégia, um dos conceitos utilizados no presente estudo, encontram-se diversas pesquisas que demonstram o efeito desta influência sobre os formatos varejistas dos supermercados.

Dentre estes estudos, têm-se o de Lima (2005), que avaliou a relação entre estratégia e estrutura na gestão das empresas do setor supermercadista. O autor aponta que, quanto à análise das estratégias adotadas, o supermercadista de médio porte apresenta, por meio da sua localização estratégica, na sua maioria situados em bairros, uma maior comodidade ao consumidor para realizarem suas compras.

Lima (2005) também destaca que estes estabelecimentos apresentam uma variedade de produtos de acordo com os variados nichos de clientes, aliada a um formato interno da loja preparado para dar maior agilidade nas compras aos clientes, com uma maior flexibilidade para adotar as mudanças necessárias, de forma mais imediatista que os supermercados de grande porte.

Já os supermercados de grande porte possuem conhecimento do seu público, para melhor atendê-lo, mediante uma variedade de produtos que envolvem tanto marcas líderes quanto populares, com preços competitivos. Oferecem também serviços para atender as diversas necessidades e desejos dos clientes, como por exemplo, ambientes específicos nas

lojas para mães e crianças menores, oferecendo comodidade e segurança, além de ofertarem como diferencial - produtos próprios com selo de garantia de qualidade nos setores de FVL (frutas, verduras e legumes) e setores de carne, os chamados produtos de marca própria. (LIMA, 2005).

Entende-se por produto de marca própria ou marcas de distribuidor (MDs), aquelas marcas que são de propriedade ou controladas por uma organização comprometida principalmente com a distribuição, enquanto marcas de fabricante (MFs) são aquelas de propriedade ou controladas por uma organização comprometida principalmente com a produção (SCHUTTE apud PEREIRA, 2001).

No caso das pequenas empresas do setor de supermercados, Lima (2005) afirma que elas estabelecem suas estratégias fortalecendo o relacionamento com os clientes, através da personificação do atendimento e oferecendo um diferencial em preço mediante a união em associações que possibilitam redução de custos junto aos fornecedores, pois passam a ter um maior poder de barganha.

Tais estratégias estão congruentes com aquilo que os consumidores esperam dos formatos varejistas menores. Rêgo (2006), ao analisar os pequenos supermercados, concluiu que para os clientes das empresas estudadas, dentre os componentes do mix varejista, a localização e o preço dos produtos aliados à qualidade no atendimento foram os fatores determinantes na escolha daqueles que preferiram os pequenos supermercados para realização de suas compras.

Conclusão semelhante à de Queiroz, Souza e Gouvinhas (2006) que ao analisarem os fatores que influenciam os consumidores a optarem por um supermercado de bairro, identificaram entre os principais, por ordem de influência: atendimento, proximidade da residência, promoção, preço e qualidade dos produtos.

Analisando-se as conclusões de Rêgo (2006) e Queiroz, Souza e Gouvinhas (2006), percebe-se que a variável preço, quando isolada, não é fator determinante para explicar o comportamento dos consumidores estudados. Da mesma forma, o fator localização, quando aliado a um atendimento percebido de qualidade, torna-se variável determinante da escolha dos consumidores por este tipo de estabelecimento.

Ramos e Souza (2008) também chegaram a resultados parecidos ao analisarem as influências das relações sociais para a sobrevivência de pequenos varejos do segmento de gêneros alimentícios. Eles apontam como determinantes para a sobrevivência destas empresas, a proximidade geográfica dos pequenos supermercados com as residências dos

consumidores, a conveniência na oferta de produtos e serviços e a informalidade no contato pessoal (atendimento com qualidade e personalizado).

O estudo realizado por Ramos e Souza (2008) revelou também outro fator explicativo para a sobrevivência dos pequenos supermercados: a mudança da relação entre o fornecedor do varejo de alimentos e os pequenos supermercados, visto que atualmente os pequenos supermercados não só ofertam os mesmos produtos que os grandes varejistas, mas também dispõem de material de merchandising e ações de vendas e promoções proporcionadas pelos fornecedores.

De acordo com Ramos e Souza (2008), esta mudança na relação entre os pequenos supermercados e seus fornecedores surge como uma alternativa para os fornecedores do setor, frente ao forte poder de barganha exercido pelo grande mercado.

Os estudos destes autores Rêgo (2006), Queiroz, Souza e Gouvinhas (2006); Ramos e Souza (2008), indicam que o item localização, no mix do composto de marketing dos pequenos supermercados torna-se uma fonte geradora de vantagem competitiva no setor, por estarem próximos a residência dos consumidores, agregando comodidade e confiança que gera fidelidade de consumo.

Quanto ao processo de formulação das estratégias nas empresas do setor varejista de supermercados, percebe-se nos supermercados de grande porte, uma configuração departamentalizada que permite a descentralização das atividades, possibilitando a tomada de decisão e controle com maior autonomia pelas unidades de negócio. Os grandes supermercados são em grande parte, responsáveis pela inovação no setor, a partir do aproveitamento de seus recursos para o estabelecimento de estratégias, principalmente pela preocupação não apenas com seus concorrentes diretos, mas também os indiretos (LIMA, 2005).

De forma mais sistematizada, Laimer e Laimer (2006) analisaram o processo de formulação de estratégias em supermercados, utilizando as tipologias de Mintzberg (2000), que derivam da estratégia artesanal já apresentada neste trabalho, e de Quinn, as quais são fundamentadas na percepção do ambiente pelo estrategista da empresa. Para Mintzberg (2000), os tipos de processos são: o empreendedor, o adaptativo e o planejado. O quarto processo identificado por Quinn, é o incrementalismo lógico.

O processo empreendedor é pró-ativo, refere-se à estratégia como perspectiva, projetando um futuro desejado, tem como foco fundamental: expandir, consolidar e construir a empresa. Já o processo adaptativo é reativo aos problemas do ambiente, flexível e contínuo, sem objetivos claros. O processo planejado por sua vez, consiste numa análise racional das

oportunidades oferecidas pelo ambiente, pautado na formalização de um plano que integre as ações às decisões estratégicas de otimização destas oportunidades (LAIMER; LAIMER, 2006).

Na concepção de Quinn e Voyer (1998), o incrementalismo lógico é um processo no qual as estratégias são formadas passo a passo, de forma incremental, a partir de idéias amplas e objetivos específicos, sendo dinâmica e não linear, sem início ou fim, onde a formulação e a aplicação da estratégia ocorrem simultaneamente. Segundo Laimer e Laimer (2006), o processo do incrementalismo lógico de Quinn é uma soma dos processos adaptativo e planejado.

O estudo de Laimer e Laimer (2006) demonstra que não há similaridade nas estratégias adotadas entre as empresas estudadas. Não se pode, portanto, afirmar que no setor de supermercados adota-se especificamente este ou aquele processo de formulação estratégica.

Partindo desta premissa e das bases referenciais apontadas nesta seção, o presente trabalho irá analisar o processo de gestão dos supermercados de Salvador, considerando as condições do ambiente em que eles estão inseridos.

3 METODOLOGIA

3.1 CATEGORIAS DE ANÁLISE DA PESQUISA APLICADA

Considerando as lacunas teóricas, as contradições e questões em aberto acerca do tema do presente trabalho: o impacto da competitividade sobre a gestão estratégica nas micro e pequenas empresas, faz-se necessário enunciá-las como balizadoras do estudo empírico.

A primeira questão em aberto diz respeito ao próprio conceito de estratégia, muito amplo, assumindo por vezes diversas formas a depender do enfoque adotado. Sobre este fato, Tavares, et al (2003) comenta: “É bom alertar para o fato de que até hoje, a estratégia não tem modelos e nem fórmulas que garantam o sucesso e, menos ainda, continuamente. Apenas princípios e teorias que procuram nortear e orientar a sua busca”.

Corroborando com estes autores, o presente trabalho irá utilizar os conceitos de estratégia permeando o estudo empírico, conforme cada situação encontrada, buscando nos enfoques apresentados, aquele que melhor explicar a realidade observada.

Conforme indicam os resultados encontrados nos estudos de Monteiro (2007), Cordovil, Xavier e Moreia (2003) e Marques e Alcântara (2003) apresentados na seção sobre gestão estratégica em supermercados deste trabalho, a busca pela diferenciação, principalmente através do formato varejista, é a principal estratégia utilizada atualmente no setor de supermercados. E o item localização torna-se uma fonte geradora de vantagem competitiva no setor, segundo Rêgo (2006), Queiroz, Souza e Gouvinhas (2006); Ramos e Souza (2008).

A partir da diferenciação do formato varejista e a localização, foram utilizados o conceito de inovação do modelo de negócio de Hamel (2000) aliado ao posicionamento estratégico de Porter (1999) na análise dos segmentos de mercado e grupos estratégicos do setor de supermercados de Salvador-BA.

Buscou-se ainda, identificar se são adotadas práticas tradicionais para composição do mix de marketing varejista, como as indicadas por Levy (2000) e Parente (2000), ou são utilizadas as de tendência contemporânea do Multivarejo, apresentado por Souza e Serrentino (2002).

Conforme demonstrado na seção que trata da gestão estratégica de micro e pequenas empresas, não há consenso no campo da gestão estratégica sob qual o enfoque ou tipologia mais se adequa a análise de estratégia com micro e pequenas empresas. Quanto a esta diversidade de tipologias estratégicas, Costa e Silva (2002) analisaram as tipologias propostas

por Miles e Snow (1978), as de Porter (1999) e as de Mintzberg (2000), reconhecendo em todas elas uma série de dificuldades de operacionalização, dentre as quais se destacam:

A diversidade de parâmetros diferentes de categorização e classificação entre as diversas tipologias e o fato da aplicabilidade das tipologias não ser mutuamente excludente, ou seja, uma empresa pode ser classificada em mais de uma tipologia dependendo do referencial de análise.

Apesar de Costa e Silva (2002) afirmarem que a generalização das estratégias se faz necessária para operacionalizar a pesquisa científica no campo da estratégia, este estudo não adota especificamente uma das três tipologias apresentadas, mas sim, uma das derivações da tipologia de Mintzberg (2001).

É utilizado o conceito de estratégia artesanal de Mintzberg (1998), pois conforme afirma Cabral (1998): “Enquanto o enfoque tradicional negligencia os processos subjetivos e não palpáveis, o enfoque artesanal privilegia o processo flexível de troca, criatividade e inovação que leva à formulação e implementação de estratégias.” (CABRAL, 1998, p. 13).

A estratégia artesanal versa sobre como as estratégias são formadas, considerando a ligação entre pensamento e ação, num ciclo virtuoso no qual a ação impulsiona o pensamento, que daí emerge a estratégia.

Buscou-se, portanto, analisar a estratégia na micro e pequena empresa sob a ótica da ação da estratégia, da prática socialmente e efetivamente realizada pelo agente organizacional, adotando o conceito de prática organizacional de Whittington: o conjunto de ações realizadas cujo método ou forma se repete desde um momento do passado dentro da organização (WHITTINGTON apud MACHADO-DA-SILVA; VIZEU, 2007).

Assim, este trabalho analisou o comportamento estratégico e as práticas gerenciais das micro e pequenas empresas do setor de supermercados de Salvador, buscando identificar padrões de ações repetidas ao longo do tempo que geram resultados para as empresas estudadas.

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para responder à questão central do trabalho e atingir os objetivos propostos, a pesquisa foi desenvolvida da seguinte forma:

O histórico da formação e desenvolvimento do setor varejista de supermercados do município de Salvador foi subdividido em duas partes. Primeiro, traçou-se um resumo histórico dos fatos que contribuíram para sua consolidação no período de 1960 a 2009, sendo

que se analisou de forma mais detalhada os últimos cinco anos, de 2005 a 2009, fazendo-se um paralelo entre os principais acontecimentos no setor em nível nacional nestes anos e os fatos relevantes ocorridos no mercado local.

A segunda subdivisão desta seção traz o comportamento e o desenvolvimento dos pequenos supermercados, demonstrando como os pequenos varejistas reagiram às transformações e à consolidação do setor, no período analisado, de 1960 até 2009.

Os dados necessários para a reconstrução histórica do setor foram extraídos de documentos internos (relatórios e anais) e do site oficial da Associação Bahiana de Supermercados (ABASE), bem como das informações obtidas mediante entrevistas semi-estruturadas (roteiro no Apêndice A – questão 1), realizadas com o presidente da ABASE, um membro da diretoria da Associação dos Distribuidores e Atacadistas da Bahia (ASDAB), além de um membro da família do Sr. Mamede Paes Mendonça, fundador da rede Paes Mendonça.

A construção da análise das variáveis dos demais objetivos precedeu de uma identificação das empresas líderes do setor varejista de supermercados em Salvador. Para tanto, a pesquisa verificou que não há informação disponível sobre as empresas do setor varejista de supermercados em nível municipal ou por região metropolitana, apenas em nível estadual e nacional, publicadas no Ranking Abras, da Revista SuperHiper.

O Ranking Abras é uma classificação das 500 maiores empresas do setor varejista de supermercados do país, elaborado em parceria pela ABRAS e a empresa de consultoria ACNielsen há mais de vinte anos. Anualmente, as empresas pesquisadas são listadas por ordem de faturamento bruto do ano de referência, considerando para a classificação por estado, a cidade sede de cada empresa.

Dentre as líderes em nível nacional de acordo com o referido ranking, as quatro primeiras, Pão de Açúcar, Carrefour, Walt Mart e GBarbosa estão presentes no mercado de Salvador com algum dos formatos varejistas com os quais atuam no país. Entretanto, como as sedes destas empresas não estão em Salvador, não há dados disponíveis de desempenho financeiro referentes à suas operações locais. Além disto, não foi possível o acesso aos gestores destas empresas para realização das entrevistas.

Considerando-se o ranking em nível estadual, verificou-se que entre as empresas listadas na Bahia, apenas o Grupo Serrana (Rede Hiperideal) e o Grupo Atakarejo estão presentes no Ranking Abras no período de 2006 a 2010 e possuem sede em Salvador.

Não se considerou a Empresa Baiana de Alimentos S.A. (EBAL), apesar de ela estar ocupando atualmente a vigésima quinta posição nacional no Ranking Abras de 2010 e a

primeira no estado, por não se tratar de um competidor puro, visto que o controlador da empresa é o governo do estado da Bahia e sua atuação não segue a mesma lógica de disputa por fatia de mercado ou busca constante de elevação da lucratividade, tal qual os demais competidores privados.

Sendo assim, para a análise das condições de competitividade do setor varejista de supermercados de Salvador foram entrevistados o presidente da ABASE, um membro da diretoria da ASDAB e os proprietários/gestores das duas empresas líderes do setor varejista de supermercados em Salvador, cujas sedes estão localizadas no município, o Grupo Serrana (Rede Hiperideal) e o Grupo Atakarejo, devido à falta de acesso aos gestores das líderes nacionais.

Foi analisada a intensidade entre as forças de mercado do modelo de Porter (1999), a partir de informações obtidas em entrevistas semi-estruturadas (roteiro no Apêndice A – questões de 2 a 7). Cada questão abordou uma das forças, sendo que as duas últimas se ativeram às manobras de posicionamento dos concorrentes atuais.

No momento de identificar os segmentos de mercado e grupos estratégicos presentes no setor varejista de supermercados do município de Salvador foram consideradas as operações locais dos Grupos Pão de Açúcar, Carrefour, Walt Mart e GBarbosa, assim como os das empresas líderes cuja sede está localizada no município, o Grupo Serrana (Rede Hiperideal) e o Grupo Atakarejo.

Os dados foram retirados do Ranking Abras 2006 a 2010 e dos sites oficiais das empresas. No caso dos Grupos Serrana e Atakarejo, também foram utilizados os dados obtidos através das entrevistas realizadas. Foram analisados o posicionamento estratégico das empresas quanto à localização e o formato varejista de loja adotado, buscando identificar o público alvo.

Para descrever o comportamento estratégico e as práticas gerenciais adotadas pelas micro e pequenas empresas do setor em estudo, foram realizadas entrevistas estruturadas (roteiro no Apêndice B) com proprietários/gestores de vinte e um supermercados associados à ABASE, enquadrados nos critérios do Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (Brasil, 2006), com mais de cinco anos de funcionamento e localizadas em bairros do município de Salvador.

O uso de uma amostra não-probabilística por conveniência foi adotada visto que a base de dados da ABASE representa um extrato qualificado das empresas que compõem o setor varejista de supermercados em todo o estado da Bahia e principalmente em Salvador, onde está sediada. Uma amostra probabilística simples, com base em um universo

desconhecido, ou com base no total de associados da ABASE em Salvador, iria elevar o tamanho da amostra para 111 e a pesquisa acadêmica perderia sua operacionalidade.

A entrevista buscou identificar as práticas administrativas adotadas para se realizar análise do ambiente (roteiro no Apêndice B – questões de 3 a 5), a metodologia usada para a tomada de decisão, definição de metas e de investimentos, (roteiro no Apêndice B – questões de 6 a 12) além das formas de diferenciação em relação aos concorrentes (roteiro no Apêndice B – questões de 13 a 24).

O questionário é composto por três grupos de perguntas, sendo onze fechadas, dez questões abertas e um conjunto de sete perguntas para avaliação em escala. Nestas com escala, os entrevistados tinham que responder quanto ao grau de prioridade, ou importância das opções disponíveis em relação ao assunto abordado, de forma a escolher um número entre 1 (prioridade alta / muito importante) e 5 ou 7 (prioridade baixa / pouco importante), conforme o número de alternativas da questão.

Para avaliar o desempenho econômico das empresas foram analisados inicialmente os dados das duas empresas líderes com sede em Salvador, os Grupos Serrana e Atakarejo. Foram analisados a evolução do faturamento destas empresas nos anos de 2005 a 2009 e o comportamento dos indicadores físicos: o faturamento por m² e por check-out, a quantidade de m² por check-out e a quantidade de m² por loja, a fim de examinar a eficiência e a produtividade das mesmas.

A fim de determinar a efetividade das estratégias destas empresas avaliou-se a evolução do lucro e sua taxa de crescimento. Ressalta-se que não foi possível ter acesso a tais dados diretamente dos grupos Serrana e Atakarejo, por se tratarem de empresas limitadas e não de capital aberto, cujos proprietários também não se dispuseram a disponibilizar as informações.

Desta forma, optou-se por se fazer uma inferência destes valores tomando-se por base as margens de lucro líquido médio do setor varejista de supermercados no Brasil entre 2005 e 2009 segundo o Ranking Abras de 2010, aplicados sobre os faturamentos das empresas no mesmo período.

No caso das micro e pequenas empresas, também não foi possível ter acesso aos dados sobre o lucro das empresas, assim, analisou-se o faturamento e os indicadores físicos (faturamento por check-out e por m²), comparando-os com os das empresas líderes locais, a fim de se avaliar o desempenho das estratégias adotadas.

Os dados de faturamento das empresas líderes foram obtidos no Ranking Abras 2006 a 2010 e os das micro e pequenas empresas por sua vez, foram colhidos através de entrevistas com seus proprietários (roteiro no Apêndice B – questões 1, 2, 6 e 7).

Todas as entrevistas semi-estruturadas necessárias à execução desta pesquisa foram realizadas individualmente. O áudio delas está gravado em meio digital, e os arquivos fazem parte integrante dos dados de pesquisa.

4 FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO SETOR VAREJISTA DE SUPERMERCADOS EM SALVADOR

Nesta capítulo consta uma breve revisão histórica do setor varejista de supermercados de Salvador e o comportamento e desenvolvimento dos pequenos supermercados no período de 1960 até os dias atuais. Para tanto, são pontuados fatos relevantes que tiveram impacto principalmente na consolidação do setor, com maior ênfase para a análise dos dados econômicos do setor em nível nacional nos últimos cinco anos, de 2005 a 2009, e seus reflexos sobre o mercado de Salvador.

4.1 REVISÃO HISTÓRICA DO SETOR VAREJISTA DE SUPERMERCADOS DO MUNICÍPIO DE SALVADOR-BA, DE 1960 ATÉ 2009

O setor varejista de supermercados em Salvador começou a tomar a forma que conhecemos hoje, com lojas de autosserviço, a partir de 1958, com a inauguração da primeira loja deste formato, pertencente à empresa Raul Schwab & Cia Ltda. No entanto, foi a partir de janeiro de 1960, com a abertura do supermercado Paes Mendonça que este tipo de empreendimento se firmou, seguido por empresas como: Vasquez, H. Parada, Bouzas, Unimar, Cintra, Superlar, Pinguim S/A, Sumel, dentre outras (HISTÓRIA... 2010)

A partir de então, o setor começou a se desenvolver, inicialmente por meio de empresas com uma única grande loja ou pequenas redes formadas por poucas lojas de pequeno ou médio porte, cujo alcance era intermunicipal ou regional, localizadas tanto em Salvador quanto no interior do estado (Dados de Pesquisa).

Na década de 90 já existiam grandes redes, mas ainda de empresas com origem na Bahia, com destaque para a Rede Paes Mendonça que se consolidou como a maior do estado. Em 1991 chegou a ter 135 lojas espalhadas por todo o país, ocupando a 3ª posição entre as maiores redes nacionais (Dados de pesquisa).

Nesta mesma década ocorreu a entrada do primeiro grande competidor de outro estado, com a instalação de uma loja do Supermercado Extra na cidade, oriunda do Rio de Janeiro, atualmente pertencente ao grupo Pão de Açúcar (Dados de Pesquisa).

Em dezembro de 1996, a rede BomPreço, com origem em Sergipe, pertencente ao empresário José Carlos Paes Mendonça, que já atuava em Salvador, se aliou ao Royal Ahold, um dos principais grupos internacionais de varejo, sediado em Zaandam, Holanda. Em junho do ano seguinte adquiriu o controle acionário da rede Supermar, sediada na capital baiana,

incorporando mais 44 lojas à sua rede. Dois anos depois, em junho de 1999, o Bompreço adquiriu as seis lojas da rede baiana Petipreço, ampliando sua participação no mercado da Bahia (HISTÓRIA ... 2010).

Em junho de 2000, o controle acionário da empresa Bompreço S.A. Supermercados do Nordeste e das suas coligadas HiperCard e Bomclube passaram integralmente para o Grupo Royal Ahold (Bom Preço, 2010). Em outubro deste mesmo ano, o GBarbosa chegou a Salvador, na qualidade de uma das principais redes do Nordeste para fazer frente ao Bom Preço (INSTITUCIONAL... 2010).

Em abril de 2003, o Grupo Royal Ahold anunciou sua decisão de sair dos mercados da América do Sul, incluindo a venda do Bompreço. No dia 1º de março de 2004, o Bompreço passou a ser controlado pela grande rede varejista norte-americana Wal-Mart, que já atuava no Brasil desde 1955, incorporando 118 lojas e 3 centros de distribuição no Nordeste (BOM PREÇO, 2010).

Este processo de aceleração da consolidação, pautado por aquisições de redes locais por grandes redes varejistas nacionais e internacionais no setor de supermercados de Salvador, refletiu o movimento ocorrido em nível nacional, impulsionado pelo forte crescimento do setor que se prolonga até os dias atuais, conforme demonstram os dados da Tabela 1.

Tabela 1 – Evolução do setor varejista de supermercados no Brasil, 2005-2009

INDICADORES	2005	2006	2007	2008	2009
Número de Lojas (mil)	72,8	73,6	74,6	75,7	78,3
Faturamento Anual (R\$ bilhões)	118,5	124,1	136,3	158,5	177
Participação % do Faturamento / PIB	5,5	5,3	5,2	5,5	5,6
Número de Empregos Diretos (mil)	800,9	838	868	876,9	899,7
Área de Vendas (milhões de m ²)	18,4	18,9	18,7	18,8	19,3
Número de Check-outs (mil)	169,5	175,6	180,9	185,8	191,5

Fonte: Souza (2005); Lucianocenko (2006); Lucianocenko (2007); Hilário (2008); Hilário (2009); Hilário (2010).

Conforme exposto na tabela 01, o faturamento do setor de supermercados no Brasil cresceu 49,4% entre 2005 e 2009, em parte acompanhando o ritmo de crescimento da economia, pautado no aumento da renda e do crédito para as classes C, D e E, decorrente dos programas sociais de transferência de renda e em parte também, pelo crescimento orgânico do setor, através de investimentos e aumento da eficiência das empresas.

Especificamente em Salvador, este crescimento se reflete no bom desempenho das empresas locais, a exemplo do Grupo Atakarejo que em 2009 estava entre as 50 maiores do

país, segundo o Hilário (2010), cujo faturamento da rede, composta de quatro lojas, foi superior a R\$ 233 milhões naquele ano.

Ao analisarmos ano a ano a evolução do setor varejista de supermercados no Brasil, verificamos que 2005, de acordo com os dados do Ranking Abras 2006 da revista SuperHiper, foi um ano marcado pelo crescimento da participação do formato de lojas com até 250 m², alcançando 45,6% do total de lojas no país naquele ano, o que representou um aumento de 5,6% ante 2004.

Este crescimento da representatividade das lojas de formato até 250 m² se deu por dois fatores: primeiro por força de uma recuperação econômica do setor iniciada em 2001, seguido pela organização cada vez maior dos pequenos supermercados em redes de negócios, mas principalmente por uma iniciativa dos grandes competidores de atuarem pela estratégia de multiformato, implantando lojas compactas localizadas em bairros, a exemplo do que fez o grupo Carrefour com os supermercados de bandeira Dia® (LUKIANOCENKO, 2006)

Em Salvador esta estratégia foi adotada pelo Wal-Mart, que utilizando a bandeira Todo Dia, passou a instalar lojas nos bairros mais populosos e de menor renda da cidade, onde antes não havia a presença de uma grande loja da rede com a bandeira Bompreço. Estas lojas atuam através de uma gestão local, descentralizada, flexível e com estrutura de custo operacional reduzido, onde cada loja de bairro pode tomar a sua decisão de preço, com uma oferta de produtos limitada e sem uniformização, através da prática de preços altamente competitivos. (Dados de Pesquisa).

O ano de 2006 por sua vez, apresentou o menor crescimento do faturamento do setor no período analisado, de apenas 4,7% em relação a 2005, conforme exposto na tabela 01 (o crescimento real, deflacionado pelo índice oficial, foi de somente 0,6%). Este crescimento foi sustentado pela elevação do volume de vendas, apesar da redução do nível geral dos preços dos produtos, ou seja, o setor teve que vender mais por menos, para se manter em crescimento (LUKIANOCENKO, 2007).

Neste ano, segundo o Ranking Abras 2007 da revista SuperHiper, destacaram-se pela elevação de sua eficiência e performance, as empresas menores, aquelas com uma ou duas lojas, com uma média de seis check-outs, até 100 funcionários e faturamento médio de R\$ 2,4 milhões. Para se manterem e crescerem em um ano tão difícil, elas tiveram que aumentar tanto a relação faturamento por check-out, quanto do faturamento por área de vendas e reduzir perdas.

O ano de 2006 apresentou poucos investimentos, apenas R\$ 1,8 bilhões ante os R\$ 2,3 bilhões de 2005 (LUKIANOCENKO, 2007), que resultaram em um aumento de apenas 1,1%

no número de lojas, o menor resultado entre 2005 e 2009, conforme exposto na tabela 01, cujo melhor resultado foi entre 2009/2008 com um aumento de 3,4%, chegando a um total de mais de 78 mil lojas no país.

Apesar de praticamente estável em termos de faturamento e poucos investimentos, 2006 não foi um ano de acomodação, pois o número de empregos gerados pelo setor cresceu 4,6%, o melhor desempenho relativo no período estudado, conforme dados da tabela 01, o que demonstra a vocação do setor de grande empregador.

Entre 2005 e 2009, o setor varejista de supermercados no Brasil elevou em 12,3% sua oferta de trabalho, gerando em 2009 um total de aproximadamente 900 mil empregos. Este resultado foi fruto, como já foi demonstrado, do esforço dos supermercadistas em melhorarem sua eficiência, que derivou na oferta de mais e melhores serviços aos consumidores.

Por ter sido um ano de estabilidade, os movimentos das grandes empresas não afetaram o mercado de Salvador de forma direta. Indiretamente, um fato a se considerar foi a ascensão do GBarbosa, da quinta para a quarta posição entre as maiores redes varejistas do país segundo Ranking Abras 2007 da revista SuperHiper, impulsionada pela inauguração de novas lojas em Salvador no ano de 2006, o que vai culminar em movimentações dos competidores no ano seguinte.

Antecipando uma tendência que se firmaria a partir do ano seguinte, a rede Hiperideal, inaugurou em Salvador ainda em 2006, uma loja no bairro da Barra e em novembro do mesmo ano, outra unidade no bairro de Itapuã, com 600 e 500 m² respectivamente, voltadas para atender os consumidores de maior renda destes bairros, ofertando serviços e variedade de produtos e marcas.

Diferentemente de 2006, o ano de 2007 apresentou resultados acima das expectativas do próprio setor, crescendo 9,8% em faturamento nominal e 6% a valores deflacionados, superior ao crescimento do PIB no mesmo ano, que foi de 5,4%. Apesar da participação do faturamento do setor na composição do PIB ter caído 1,9%, apresentando o menor índice do período analisado, 5,2%, conforme dados da Tabela 1.

Outro dado revelador sobre a solidez e capilaridade do crescimento percebido pelo setor varejista de supermercados no Brasil no ano de 2007 foi a redução da área de vendas em 1,1%, mesmo com o crescimento do número de lojas em 1,4%, segundo dados da tabela 01. Isto por que o formato de loja que mais cresceu neste período de acordo com o Ranking Abras 2008 da revista SuperHiper, foi o de tamanho de 251 a 1000 m² que passou a representar 31,6% do total de lojas no país naquele ano ante 29,9% em 2006, em detrimento da redução do número de lojas com até 250 m², que passou de 45,3% para 37,2%.

Estas lojas com até 1000 m², tidas como tradicionais ou de vizinhança, ofertam praticidade e conveniência, produtos com valor agregado e opções de marca. O acréscimo do número deste tipo de loja reflete o desenvolvimento que o setor varejista de supermercados vem passando, de forma que naturalmente, em função do aumento da renda agregada e conseqüentemente do consumo, as lojas de menor porte, com até 250 m² que prosperaram de 2001 a 2005, passam ser substituídas ou reformadas para se tornarem maiores (HILÁRIO, 2008).

Outro ponto a se destacar no ano de 2007 para o setor varejista de supermercados no país foi a elevação de sua concentração, visto que as cinco maiores empresas naquele ano detinham 41% do faturamento total, ante 36% do ano anterior, conforme dados do Ranking Abras 2008 da revista SuperHiper.

Esta concentração foi devida à aquisição do Atacadão pelo Carrefour, de forma que a empresa assumiu em 2007 o primeiro lugar do Ranking Abras 2008 da revista SuperHiper. Isto marca a entrada do Grupo Carrefour no mercado de Salvador, pois o Atacadão possuía duas lojas na cidade, na Av. Barros Reis e no bairro de Cajazeiras e outra no município de Lauro de Freitas, região metropolitana de Salvador.

Seguindo o mesmo caminho de aquisições do Grupo Carrefour, o GBarbosa, buscando se consolidar no quarto lugar do ranking Abras, a partir de novembro de 2007 passou a ser controlado pela empresa varejista chilena Cencosud, a qual pouco tempo depois, ainda em 2007, comprou as operações da Mercantil Rodrigues, empresa baiana sediada em Salvador, com 40 anos de tradição nos ramos atacadista e varejista (INSTITUCIONAL... 2010).

Se o ano de 2007 foi bom para os supermercadistas no Brasil, 2008 conseguiu ser ainda melhor, apresentando o melhor resultado dos últimos treze anos anteriores, com um crescimento nominal no faturamento de 16,3% de acordo com os dados da tabela 01, o que representou um crescimento real de 10,5%, depois de deflacionado pelo índice oficial.

Apesar da crise internacional que se deflagrou a partir de setembro de 2008, o setor varejista de supermercados no Brasil não sentiu seus efeitos de imediato, alavancado pelo consumo interno aquecido (fruto das políticas de transferência de renda e de crédito do governo federal) o setor manteve-se em alta e realizou investimentos da ordem de R\$ 3,7 bilhões, destes, quase 85% destinados a aquisição, construção, reforma ou ampliação de lojas (HILÁRIO, 2009).

Novamente os formatos de loja que prevaleceram em 2008 foram as lojas tradicionais de vizinhança, com 250 a 1.000 m², representando 32,4% do total das lojas do setor. No mesmo ritmo de crescimento, vieram as lojas do tipo Hipermercado, com 1.001 a 2.500 m²,

consideradas ideais para o público brasileiro, cuja renda não é elevada como a do consumidor europeu ou norte americano, segundo o Ranking Abras 2009 da revista SuperHiper.

Esta tendência de lojas com formato compacto traduz o ritmo sólido do crescimento do setor varejista de supermercados no país, refletidos no crescimento da área de vendas que foi de 0,5% entre 2008/2007, menor que a elevação do número de lojas que foi de 1,5% e principalmente, menor que o crescimento do número de check-outs, que foi de 2,7%, conforme exposto na tabela 01. Isto reflete um crescimento orgânico do setor, baseado em eficiência, oferta de serviços, praticidade, conveniência e produtos de valor agregado em lojas compactadas de bairro.

Os principais responsáveis por esta predominância dos formatos de loja mais compactos não foram as redes menores e sim as 20 maiores empresas do setor, segundo o Ranking Abras 2009 da revista SuperHiper, as quais reduziram em média em 5% suas áreas de vendas, através da adoção da estratégia de multiformato, a exemplo das lojas Dia% e Carrefour Bairro do Grupo Carrefour, e Supermercados Todo Dia do Wal-Mart.

Em Salvador a Rede Wal-Mart expandiu suas lojas deste tipo, e em 2009 já possuía supermercados com a Marca Toda Dia nos bairros da Liberdade, Paripe, Periperi, Cosme de Farias, Uruguai, Castelo Branco, Sussuarana, Pernambués e Marechal Rondon (TODO... 2010).

Enquanto no mesmo período, o Hiperideal abriu mais três lojas deste formato, duas no bairro da Pituba em 2008, e a outra em 2009 na Av. Paralela no Shopping Paralela, neste caso, figurando como âncora do empreendimento em sua primeira fase de implantação (QUEM... 2010).

A diferença entre as lojas do Walt Mart e do Hiperideal é que enquanto as da líder nacional são lojas de desconto, voltadas para o público de menor renda, as da rede local, situada em bairros de classe média e média alta, é baseada em serviços e variedade.

O ano de 2009, influenciado pela crise mundial, marcou a capacidade do setor de continuar crescendo mesmo em condições desfavoráveis e para reforçar que o mercado interno do país tinha força para sustentar o crescimento. Tanto que apesar da crise, o setor cresceu nominalmente 11,7%, segundo os dados da tabela 01, com ganho permanente de eficiência e a consolidação do tamanho médio de loja menor, predominando as lojas do tipo de vizinhança, 250 a 1000 m², as quais alcançaram 36,3% do total das lojas de supermercados no país, de acordo com o Ranking Abras 2010 da revista SuperHiper.

Já no início de 2010, exatamente em 28 de abril, o Cencosud, controlador da rede GBarbosa, anunciou a aquisição da rede Perini, composta por oito lojas na região

metropolitana da capital baiana, voltada para atender as classes A e B, sendo quatro dentro de shoppings. A Perini tinha faturado R\$ 155 milhões em 2009, e possui uma marca valiosa no segmento, vencedora na Bahia do prêmio Top of Mind (realizado pelo Grupo A Tarde de comunicação) por diversas vezes (GRUPO... 2010).

Graças a este movimento de aquisições, atualmente só restam as empresas do Grupo Serrana (Rede Hiperideal) e do Grupo Atakarejo, como empresas genuinamente baianas, figurando entre as principais competidoras do setor de supermercados em Salvador. (Dados de Pesquisa)

Além delas há o Grupo Carrefour atuando através das lojas do Atacadão, a Rede Walmart através das bandeiras Hiper Bompreço, Bompreço, Todo dia, Sam's Club e Maxxi Atacado, a Cencosud com as redes GBarbosa, Perini e com o Mercantil Rodrigues, o Grupo Pão de Açúcar com a bandeira Extra, e o Makro pertencente ao Grupo Holandês SHV. (Dados de Pesquisa)

Estas empresas compõem atualmente o time de principais competidores do setor varejista de supermercados de Salvador, cujos grupos estratégicos nos quais elas estão atuando serão apresentados em seção subsequente.

4.2 COMPORTAMENTO E DESENVOLVIMENTO DOS PEQUENOS SUPERMERCADOS NA FORMAÇÃO DO SETOR VAREJISTA DE SUPERMERCADOS DO MUNICÍPIO DE SALVADOR-BA, DE 1960 ATÉ 2009

Foi com o surgimento das grandes redes locais no início da década de 80 e da entrada dos competidores de outros estados nos anos 90 que começaram a proliferar os pequenos mercados de bairro em Salvador, até então em número inexpressivo, impulsionados por dois fatores principais:

O primeiro foi a oportunidade de negócio surgida com a redução do número de bandeiras de supermercados na cidade, deixando lacunas espaciais e de necessidades dos consumidores a serem preenchidas pelos pequenos mercados; o segundo fator foi a alta taxa de desemprego no período que levou muitas pessoas a iniciarem pequenos negócios varejistas como alternativa de ocupação, às vezes em suas próprias residências (Dados de Pesquisa).

A pesquisa também identificou outros possíveis fatores adjacentes que contribuíram para o surgimento dos pequenos mercados de bairro em Salvador, um deles foi a junção de duas características da cidade, sua topografia, com muitos morros cortados por vales, e a

baixa renda da população, o que desestimulou durante a década de 90, as grandes redes a se instalarem em bairros populosos da cidade, como o da Liberdade por exemplo (Dados de Pesquisa).

Ao longo desta mesma década de 90, ocorreu um movimento de transformação do setor de supermercados em nível nacional, a inversão de forças entre a indústria (fornecedores) e os grandes varejistas (clientes), os quais se tornaram mais concentrados que o setor fornecedor, com alta representatividade no volume de vendas das indústrias, passando a ter o poder de negociação a seu favor.

Na Bahia e especificamente em Salvador, a pesquisa constatou que esta transformação teve dois efeitos quase que paradoxais, a princípio os grandes varejistas usaram de seu poder de barganha para obter ganhos de escala e reduziram seus custos, tornando-se cada vez mais rentáveis, o que favoreceu as fusões e aquisições, intensificando a consolidação do setor, através da aquisição de redes regionais fortes (Dados de Pesquisa).

Entretanto, as indústrias reagiram para manterem-se competitivas no setor, adotando a estratégia de aliança com os distribuidores/atacadistas, dando-lhes condições para seu fortalecimento e expansão. Os quais, por sua vez, seguiram a mesma estratégia com seus principais clientes, os pequenos mercados de bairro, através de políticas de preço e de venda diferenciadas, ofertando-lhes crédito e praticando ações de promoção nos pontos de venda. O que indiretamente criou condições favoráveis para as pequenas empresas do setor se manterem no mercado (Dados de Pesquisa).

Tal dado da pesquisa confirma o que foi identificado na revisão teórica, no estudo realizado por Ramos e Souza (2008), o qual também apontou como fator explicativo para a sobrevivência dos pequenos supermercados, a mudança da relação entre o fornecedor e os pequenos supermercados.

Além da forte atuação dos distribuidores/atacadistas a pesquisa identificou também, outro fator para a expansão dos pequenos supermercados de bairro em Salvador, a presença de grandes empresas atuando na modalidade de *cash & carry* diretamente para pessoas físicas, proprietárias de pequenos supermercados de bairro (Dados de Pesquisa).

Como o *cash & carry* vende no formato de autosserviço diretamente para clientes pessoas físicas sem emissão de nota fiscal e sim de cupom fiscal, o qual não identifica o comprador, isto permite ao pequeno varejista de supermercado de bairro, efetuar compras para repor seus estoques como se fosse consumidor final e não varejista, elevando sua competitividade em relação à preço (Dados de Pesquisa).

Os proprietários de pequenos supermercados utilizam-se desta condição favorável que a lei lhes concede para desonerar a carga tributária de suas empresas varejistas, servindo-se da seguinte situação: os formatos de *cash e carry* possuem poder de barganha junto à indústria, em função do volume de suas compras, além disto não possuem contratos de verbas acessórias de promoção e logística com seus fornecedores, pois são focados em preço e não em marca, o que lhes permite praticar preços altamente competitivos não só no varejo mais também no atacado.

Os pequenos varejistas compram neste tipo de loja na condição de pessoa física, sem emissão da nota fiscal de compra e sim de cupom fiscal, não declarando o imposto devido no momento da venda em seu estabelecimento comercial, pois não há registro da entrada, reduzindo desta forma a carga tributária relativa ao Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS).

Apesar de se configurar como uma forma de sonegação de imposto, esta prática tem se tornado mais comum a cada dia entre os pequenos varejistas do setor de supermercados de Salvador. O que é motivo de muita polêmica no setor, principalmente por parte dos atacadistas e distribuidores que pressionam o poder público através dos órgãos fiscalizadores para a proibição deste tipo de transação comercial.

No entanto, esta fonte de competitividade via preço torna-se insustentável no momento em que uma empresa do tipo *cash & carry*, instala-se no mesmo bairro ou na área de influência destes pequenos supermercados, a exemplo do que ocorreu no bairro de Cajazeiras em Salvador, onde desde 2008 está instalada uma loja do Atacadão, que atua neste formato (Dados de Pesquisa).

Por um lado, os grandes competidores atuam como concorrentes diretos dos pequenos supermercados de bairro no mercado de Salvador, através da adoção de formatos compactos como o da rede Todo Dia do Wal-Mart. Ao mesmo tempo, eles têm estes pequenos supermercados como clientes quando atuam na modalidade de *cash & carry*, como o Atacadão do Grupo Carrefour, o Mercantil Rodrigues do Cencosud, o Makro pertencente ao Grupo Holandês SHV e o Atacadão Atakarejo (uma das quatro lojas do grupo é específica deste formato).

Os pequenos supermercadistas por sua vez têm os grandes competidores tanto como concorrentes diretos quanto como fornecedores, e contam com a indústria através dos distribuidores como aliados, apesar de neste caso, ser uma condição contingencial e não uma ação deliberada de ambas as partes.

Têm se, portanto, um quadro complexo e contraditório de competição aberta e a cada dia mais acirrada, por parte de todos os competidores, independente de seu porte. A seção seguinte traz a análise do nível de competitividade do setor varejista de supermercados de Salvador, a luz das cinco forças de Porter.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 ANÁLISE DAS CONDIÇÕES DE COMPETITIVIDADE DO SETOR

Esta parte da pesquisa se ocupa da análise das forças de mercado definidas por Porter (1999). Inicialmente questionou-se aos entrevistados quais as barreiras de entrada para novos entrantes existentes no setor varejista de supermercados de Salvador.

Os entrevistados foram unânimes quanto ao fator logística, no que se refere à dificuldade de instalação/localização do ponto de venda, como a principal fonte de barreira à entrada de novos competidores no setor varejista de supermercados de Salvador. Pois, segundo os entrevistados, a disponibilidade de terrenos desocupados em áreas estratégicas, para construção de novos supermercados de grande porte na cidade é muito pequena.

Um novo entrante no setor varejista de supermercados de Salvador necessitaria, conforme afirmaram os entrevistados, de uma grande área (mínimo de 10.000 m² para um hipermercado), estrategicamente posicionada em regiões de grande circulação ou de alto poder aquisitivo, de forma que sua área de influência lhe gerasse retorno em fluxo de clientes compatível com seu investimento.

Em ambos os casos, seja uma área de grande circulação de pessoas ou um bairro de alto poder aquisitivo, as regiões com estas características em Salvador já estão ocupadas pelos competidores atuais. Quanto aos espaços (terrenos/imóveis) disponíveis, além de poucos, os existentes sofrem pressão de alta sobre seus preços no mercado imobiliário, em função de a oferta ser inferior a demanda, tornando a taxa de retorno sobre o investimento, pouco atrativa ao investidor (Dados de Pesquisa).

Outra fonte de barreira identificada pela pesquisa é a curva de experiência. Segundo os entrevistados, a gestão no setor varejista de supermercados é composta por vários fatores críticos de sucesso, dentre os quais o gerenciamento de elevado número de linhas de produtos, políticas de preço, promoções, serviços, atendimento, qualidade e relacionamento com um número elevado de fornecedores de diversos segmentos.

De acordo com os entrevistados, a experiência forjada ao longo da linha do tempo da evolução organizacional é indispensável para gerir grandes redes varejistas de supermercados, de tal forma que competidores sem o devido conhecimento da atividade varejista, ao ingressarem neste mercado, quando se vêm tendo que competir diretamente com os líderes, têm alta probabilidade de fracasso.

No setor varejista de supermercados de Salvador esta curva de experiência vai se manifestar principalmente através da curva de aprendizagem da mão-de-obra, pois no mercado de trabalho local, os profissionais qualificados do setor já se encontram empregados nas grandes redes estabelecidas, onde são formados e capacitados.

Os entrevistados também indicaram como outra fonte de barreira à entrada, a exigência de altos investimentos em capital. Segundo eles, estes investimentos seriam elevados porque para um novo competidor se inserir no setor varejista de supermercados de Salvador, seria necessário adquirir redes regionais já estabelecidas.

Isto porque as economias de escala obtidas pelas redes estabelecidas, principalmente de logística em função do poder de compra junto à indústria, exigem que novos entrantes tenham que iniciar suas operações no mesmo nível de custo dos líderes para serem competitivos, ou seja, teriam que nascer grandes, com redes de lojas e centros de distribuição, o que demanda capital elevado.

Neste momento, o possível novo entrante enfrentaria simultaneamente as duas barreiras anteriormente apontadas, a da localização e da curva de experiência. Portanto, a disponibilidade de capital para instalar uma nova rede de supermercados na cidade, por si só, não seria suficiente para um novo entrante se estabelecer no setor varejista de supermercados de Salvador. O que em parte, explica o acelerado processo de consolidação do mercado local nos últimos anos, conforme visto na seção anterior sobre a formação e desenvolvimento do setor.

As constatações da pesquisa corroboram com os resultados de outro estudo, realizado por Pinto (2006), que ao analisar os padrões de concorrência do setor de supermercados de Salvador, identificou que o mesmo possuía barreiras à entrada, em função de uma concentração daquele mercado, sendo elas: economias de escala, necessidade de elevados investimentos em capital e localização estratégica.

Segundo Pinto (2006), as economias de escala dos competidores do setor de supermercados de Salvador derivam do elevado volume de vendas das empresas líderes que permitem uma logística centralizada, ocasionando a redução de custos, os quais tornam economicamente inviáveis operações de competidores entrantes com custos superiores. Em decorrência das economias de escala praticadas pelos supermercados líderes em Salvador, exigem-se elevados investimentos em capital para os entrantes competirem em condições de igualdade (PINTO, 2006).

Já a localização estratégica se constitui numa barreira à entrada, pois o autor verificou uma escassez de espaços urbanos para implantação de novos estabelecimentos do porte de um

supermercado ou hipermercado, pois os principais bairros e centros comerciais da cidade, já estão ocupados pelas empresas atuantes.

Ao compararmos os resultados das duas pesquisas que tem um intervalo de quatro anos entre suas realizações, percebe-se que neste curto espaço de tempo, houve uma elevação das barreiras de entrada do setor varejista de supermercados de Salvador e um aumento no grau de interdependência entre estas barreiras.

Com a consolidação do setor, as empresas líderes adquirem economias de escalas em distribuição, cada vez maiores, ocupando geograficamente as áreas estratégicas da cidade com suas lojas, exigindo assim que novos entrantes tenham que dispender grandes somas de capital para adquirir as redes regionais, num ciclo de causa e efeito que se retro alimenta e gera a consolidação cada vez maior do setor varejista de supermercados em Salvador.

Outras duas forças de mercado que também são determinantes para se estabelecer a intensidade da competição no setor varejista de supermercados de Salvador são: o poder de negociação dos fornecedores e dos clientes.

Para se analisar o poder de barganha dos fornecedores no setor varejista de supermercados em Salvador, inicialmente é necessário descrever seu funcionamento. No setor de abastecimento de gêneros alimentícios e de primeira necessidade, no qual os supermercados atuam como varejistas, atendendo ao consumidor final, as indústrias fornecedoras possuem dois mercados:

O direto, no qual elas vendem para os grandes competidores varejistas nacionais, atualmente cinco ou seis grupos empresariais, que representam de acordo com os entrevistados, cerca de 40% do faturamento da indústria. O outro mercado é o indireto, através dos distribuidores/atacadistas, que atendem ao restante do setor.

Como já foi apresentado neste trabalho, na seção sobre a formação e desenvolvimento do setor varejista de supermercados do município de Salvador-Ba, foi na década de 90 que ocorreu a inversão de forças entre a indústria (fornecedores) e os grandes varejistas de supermercado (clientes), em função da concentração dos varejistas e de sua participação no volume de compras da indústria. Ou seja, no mercado direto das indústrias fornecedoras do setor de supermercados, o poder de barganha está com os varejistas.

Além do poder de barganha a seu favor, os grandes varejistas de supermercados invadiram o setor das indústrias com a venda de produtos de marca própria, o que segundo os entrevistados, confere a eles uma grande vantagem competitiva de custo frente aos concorrentes diretos, pois o preço do produto de marca própria na prateleira dos

supermercados expressa seu poder de venda de capacidade produtiva e não de revenda de um produto com uma marca agregada (Dados de Pesquisa).

As empresas líderes, Pão de Açúcar, Carrefour, Walt Mart e GBarbosa, usam sua capacidade de compras em grandes escalas e venda de produtos de marca própria para inverterem a força de barganha a seu favor (Dados de Pesquisa).

No entanto, a situação é oposta no caso do mercado indireto das indústrias, onde a força de barganha ainda é dos fornecedores, exercida através dos distribuidores e dos atacadistas que vendem para as pequenas redes e para os mine e pequenos supermercados do setor varejista de supermercados em Salvador (Dados de Pesquisa).

Neste mercado dito indireto, a indústria por sua vez, atua estrategicamente através do distribuidor e de forma extensiva com o atacadista, pois enquanto o primeiro é especializado e possui contrato de exclusividade com a indústria, o segundo não possui qualquer vínculo e, portanto, nenhum compromisso de fidelidade (Dados de Pesquisa).

Esta atuação estratégica da indústria junto aos distribuidores, de acordo com os entrevistados, funciona como uma ação defensiva ao produto de marca própria, tornando o distribuidor uma extensão de sua força de vendas, inserindo-o em suas estratégias de mercado.

A integração chega a alguns casos ao nível tático, onde executivos das indústrias ficam alocados para trabalharem diretamente nos distribuidores, gerenciando a operação de trade marketing. A qual consiste em políticas de preço e venda diferenciadas, ofertando crédito para o pequeno supermercadista e praticando ações de promoção e até merchandising nos pontos de venda, o que se converte para o pequeno, como uma fonte de condições favoráveis de se manter no mercado (Dados de Pesquisa).

Outra forma comum desta integração entre indústria e distribuidores é o compartilhamento total de banco de dados de clientes e faturamento, com informações sobre as vendas dos produtos, tais como: cores, fragrâncias, tamanhos, quantidades, embalagens, dentre outros dados por segmento, permitindo às indústrias terem a “leitura em tempo real” do que está acontecendo em seu mercado indireto.

Esta integração permite à indústria lançar produtos e serviços que venham atender as necessidades não apenas dos grandes competidores, pois ela passa a ter conhecimento da capilaridade que cada item de seu portfólio de produtos possui junto aos mine e pequenos varejistas de supermercados.

Verifica-se portanto, que o poder de negociação dos fornecedores apresenta uma dualidade. Em seu mercado dito direto, as indústrias perderam o poder de barganha para os grandes varejistas, enquanto no mercado indireto, elas ainda tem o peso a seu favor, atuando

junto aos mine e pequenos supermercados através dos atacadistas, e estrategicamente com os distribuidores.

Quanto ao poder de negociação dos clientes, a pesquisa não identificou em Salvador, nenhuma forma de atuação coletiva dos consumidores no momento de efetuarem suas compras, seja na forma de associações ou cooperativas de compras. Ou seja, eles agem individualmente e a forma de exercer pressão sobre o setor, para exigir condições diferenciadas de preço ou qualidade se dá através da livre escolha de qual empresa realizar suas compras.

A quarta força analisada foi a ameaça de substitutos, que no caso do setor varejista de supermercados, se buscou verificar a existência de formatos de varejo substitutos aos supermercados em relação a sua atuação primeira, os produtos alimentares e de higiene e perfumaria, visto que nos demais casos, os supermercados é que atuam como substitutos para outras formas de varejo.

Os diversos formatos de varejo alimentar e não alimentar como sacolões, delicatessens, lojas de conveniência, e outros tipos de mine mercados com apenas um check-out, compõem o setor de autosserviço, sendo considerados como concorrentes diretos dos supermercados, em formatos menores e não como substitutos (Dados de Pesquisa).

A pesquisa identificou como um formato substituto aos supermercados na linha de produtos de higiene e perfumaria, o chamado canal farma, composto pelas drogarias e suas redes, que possuem atualmente maior volume de compras junto à indústria deste segmento do que os varejistas de supermercado.

Segundo os entrevistados, as drogarias tornam-se competidores dos pequenos supermercados na linha de higiene e perfumaria em função de uma falha na gestão do portfólio de produtos por parte dos supermercadistas. Apesar de possuírem em sua grande maioria, pouco espaço de venda em suas lojas, os supermercadistas optam por ofertarem uma grande variedade de marcas de um mesmo produto, buscando praticar alternativas de preços mais baratos para os clientes, em detrimento da variedade de produtos de poucas marcas.

No momento da compra do produto de higiene e perfumaria o consumidor encontra um mix de produtos com mais opções de qualidade, apesar de venderem geralmente mais caro, nas drogarias do que nos pequenos supermercados, onde a oferta é apenas de preço.

A disputa dos grandes varejistas, principais competidores do mercado em Salvador, com o canal farma, enquanto formato substituto, é feita tanto através das lojas de bairro que usam bandeiras diferentes da marca principal, quanto nas lojas tradicionais de formato de

hipermercado, pois em ambas, são praticados preços altamente competitivos (Dados de Pesquisa).

A última força analisada refere-se as manobras de posicionamento entre os atuais concorrentes, que de acordo com os entrevistados, dentre as ações dos atuais competidores do setor varejista de supermercados de Salvador dos últimos cinco anos, destaca-se a união entre as redes Hiperideal e RedeMix, que originou a Mixideal, uma Central de Compras formalizada, composta por quatro grupos de empresas, que no total possuem vinte pontos de venda.

Dentre as empresas da rede Mixideal, destaca-se a Hiperideal, apontada pelos entrevistados por possuir uma proposta de lojas com estrutura física compatível com a dos grandes competidores nacionais, loja compacta com 251 a 1000 m², focada em serviços e oferta de produtos de valor agregado (marca), sem, no entanto, perder a característica de loja de bairro.

Esta característica, segundo os entrevistados, manifesta-se através do atendimento personificado (há um funcionário realizando o atendimento ao cliente no momento da compra), especialmente nas seções de perecíveis (açougue e frios), padaria e rotisseria, além de serviço de empacotador, o que não é verificado nas lojas dos concorrentes de mesmo porte localizados nas áreas de influência das lojas do Hiperideal.

Esta diferença no atendimento ao público, de acordo com o proprietário da Rede Hiperideal é um valor fundamental para o sucesso do grupo, fruto de treinamento e capacitação oferecidos pelas empresas da rede a seus funcionários, objetivando um padrão de qualidade que atenda a expectativa do consumidor.

A segunda movimentação de concorrentes indicada pelos entrevistados foi a compra do Mercantil Rodrigues pelo GBarbosa em 2007, logo após o grupo ter sido vendido para a empresa varejista chilena Cencosud. Segundo os entrevistados, esta aquisição dos novos competidores indicava uma clara intenção de competir no mercado baiano e principalmente de Salvador em condições de igualdade com os principais líderes, especialmente o Wal-Mart, concorrente direto pelo formato de loja adotado por ambas as empresas.

Este indicativo se confirmou no início de 2010, com a aquisição da Rede Perini pelo GBarbosa. Tal fato ocorreu após a realização das entrevistas desta pesquisa, mas apresenta-se como o principal movimento de competidores do mercado local dos últimos cinco anos, pois alterou significativamente a conformação dos líderes do setor varejista de supermercados em Salvador.

Com a aquisição da Perini, a Cencosud passou a atuar em Salvador, com a mesma estratégia multiformato do Wal-Mart. Com lojas do tipo Hipermercado com a bandeira GBarbosa, do tipo *cash & carry* com o Mercantil Rodrigues e lojas tradicionais de vizinhança, com 251 a 1.000 m², voltadas para as classes A e B, através da bandeira Perini.

Os entrevistados apontaram também outra ação de destaque, a atuação da Empresa Baiana de Alimentos S.A. (EBAL), responsável pelo maior faturamento do setor no estado em 2008 e 2009 (ABRAS 2010), chegando a mais de R\$ 483 milhões em 2009.

A EBAL, segundo os entrevistados, age como reguladora de preços do setor varejista de supermercados no estado, principalmente em Salvador, onde não há risco de insegurança alimentar para a população por insuficiência no abastecimento, ficando o papel de reguladora de abastecimento restrito aos municípios do interior do estado, onde esta situação de risco é encontrada.

Apesar de não ser um competidor puro, por se tratar de uma empresa cujo controlador é o governo do estado da Bahia, ela figura como um importante ator deste mercado, ocupando atualmente a vigésima quinta posição nacional no Ranking Abras de 2010, está em pleno processo de reestruturação, contando atualmente com 40 lojas em funcionamento na capital, de um total de 293, e deve encerrar 2010 com mais de 300 (HILÁRIO, 2010).

As manobras adotadas pelos competidores atuais do setor varejista de supermercados de Salvador convergem na sua maioria, para a concentração do setor. Mas esta consolidação ainda é relativamente baixa se comparada com a de outros setores da economia e também com a de do mesmo setor de outros países. Em nível nacional, as três maiores empresas detinham 40% do faturamento em 2009, segundo o Ranking Abras 2010, inferior a média da Europa e dos Estados Unidos, em torno dos 60%.

Não há dados precisos sobre o mercado de Salvador, mas tudo indica que pela presença de quase os mesmos competidores e a pulverização de supermercados nos bairros, que deva refletir o mesmo comportamento.

Na dinâmica coletiva das forças de mercado no setor varejista de supermercados de Salvador, são encontradas altas barreiras de entrada para novos entrantes representadas pelas economias de escala, pela curva de aprendizagem, pela exigência de elevado capital e escassez de espaços estratégicos para localização de novas lojas.

A imensa maioria das empresas que compõem o setor não possuem poder de barganha com os fornecedores, apenas as líderes em nível nacional, cuja relação com as indústrias não difere entre si; os clientes atuam individual e isoladamente sem exercer qualquer tipo de pressão sobre os competidores.

Apesar de a pesquisa ter identificado apenas um formato substituto, o canal farma, na competição direta na linha de higiene e perfumaria, o setor de autosserviço conta com uma variedade enorme de formatos pequenos que concorrem diretamente com os supermercados, independente do porte, tanto na linha de alimentos quanto de não alimentos.

A estas forças soma-se ainda as perspectivas de lucro do setor que são baixas, em torno de 2% sobre o faturamento, segundo o Ranking Abras 2010 da Revista SuperHiper. Assim, com base nas categorias de análises de Porter (1999), o setor varejista de supermercados de Salvador pode ser classificado como de competição intensa.

5.2 OS SEGMENTOS DE MERCADO E GRUPOS ESTRATÉGICOS PRESENTES NO SETOR

A pesquisa identificou quatro grupos estratégicos de empresas atuando no setor varejista de supermercados de Salvador: o grupo de empresas que atuam com a estratégia multiformato, o grupo do formato de hipermercado, o das empresas de formato tradicional ou supermercado de vizinhança e o grupo que atua exclusivamente no formato *cash & carry*.

O primeiro grupo estratégico é o das empresas que atuam com multiformato, ou seja, mais de um formato dentro do mercado onde estão inseridas, buscando atender da melhor maneira possível às necessidades dos consumidores, utilizando bandeiras diferentes para cada segmento. No setor varejista de supermercados de Salvador os grupos Wal-Mart e Cencosud são os que adotam esta estratégia de mercado (Dados de Pesquisa).

O Wal-Mart mantinha operando em Salvador até 04/2010, cinco das nove bandeiras que possui: Hiper Bompreço (hipermercados, com 45.000 a 65.000 itens disponíveis), Bompreço (supermercados, com 15.000 itens), Todo dia (lojas de vizinhança, com 4.000 itens), Sam's Club (clubes de compra, com 6.500 itens) e Maxxi Atacado (lojas de atacado, com até 6.500 itens). Apesar de não atuar com todas as bandeiras que possui no mercado de Salvador, o grupo Wal-Mart está presente com todos os formatos, visto que as outras quatro bandeiras são de hipermercado e supermercado (WAL-MART, 2010).

Com esta estratégia e utilização de todos os seus formatos disponíveis, o grupo Wal-Mart figura atualmente como o principal competidor do setor varejista de supermercados de Salvador, pois é o único que consegue atingir com um tipo de loja específica, públicos de classes de renda distintas ou de uma mesma classe de renda em momentos diferentes da compra.

O outro grupo que também atua no setor varejista de supermercados de Salvador com a estratégia multiformato é o Cencosud, com a rede GBarbosa (hipermercados e supermercados), com a Perini (Supermercados e lojas e vizinhança) e com o Mercantil Rodrigues (*cash & carry*) (Dados de Pesquisa).

Enquanto o Wal-Mart já consegue uma capilaridade nos bairros de menor renda, o grupo Cencosud consolida sua atuação no mercado de Salvador buscando atingir as classes de renda mais elevada, visto que suas lojas com bandeira GBarbosa estão localizadas em área de grande fluxo de pessoas na cidade, a exemplo do hipermercado localizado na Av. Antonio Carlos Magalhães e as da Perini, que de um total de sete lojas em atividade até 04/2010, seis estão localizadas em bairros de classe alta ou em um dos Shoppings Centers da cidade. (Dados de Pesquisa)

Apenas o Mercantil Rodrigues, localizado no bairro da calçada, região da cidade baixa de Salvador, atua diretamente com o público de menor renda, atendendo também aos pequenos supermercados na modalidade de *cash & carr* (Dados de Pesquisa).

O segundo segmento estratégico é composto pelas empresas do Grupo Pão de Açúcar, atuando com a bandeira Extra e do Grupo Atakarejo, com a bandeira Atakadão Atakarejo que atuam no setor varejista de supermercados de Salvador prioritariamente com o formato de hipermercado.

Em ambos os casos, as empresas atuam com lojas de até 10.000 m² e uma média de 50.000 itens, praticando uma política de preços constantemente baixos (*everyday low price*), com ação de propaganda extensiva em diversos tipos de mídia. Ou seja, elas focam sua estratégia em conquistar o cliente pelo momento da compra e não por nível de renda, de forma que suas lojas buscam grandes áreas de influência, por isto estão localizadas em regiões de grande fluxo de pessoas (Dados de Pesquisa).

A diferença na estratégia das duas empresas é que o Extra possui em suas lojas, uma área de não alimentos significativa, especialmente da linha de eletroeletrônicos, enquanto o Atakadão Atakarejo só atua na linha de não alimentos tradicionais, como higiene, perfumaria e bazar (Dados de Pesquisa).

Por sua vez, o Atakadão Atakarejo atua na modalidade de atacado em duas de suas lojas e possui uma unidade tipo *Cash & carry*, ao passo que o Extra opera apenas no varejo. O Grupo Pão de Açúcar, controlador da rede de supermercados Extra, atua neste formato com a bandeira Assai, mas ainda não tem nenhuma destas unidades funcionando em Salvador (Dados de Pesquisa).

O terceiro grupo estratégico é formado pelas empresas da Rede Mixideal, composta pelas empresas dos Grupos Serrana (Hiperideal), Cogevali (Super Lar e Supermercado Litoral), Masani (Supermercado Surpresa e Masani Supermercado) e Ponto Verde (Ponto Verde Supermercado), as quais possuem juntas, vinte pontos de venda em Salvador (Dados de Pesquisa).

Estas empresas se destacam como um grupo estratégico por dois fatores, o primeiro em relação às empresas da Rede Hiperideal, as quais concorrem diretamente com BomPreço e Perini, bandeiras das líderes nacionais, no segmento de lojas de vizinhança. Adotando uma estratégia de crescimento baseada em formatos de lojas com até 1.000 m², localizadas em bairros de maior renda, ofertando produtos de valor agregado e serviços (Dados de Pesquisa).

O segundo ponto forte da Rede Mixideal para formar um grupo estratégico no setor varejista de supermercados de Salvador é a formação da Central de Compras. Por se tratar de um conjunto de empresas de porte pequeno e médio (faturamento de até R\$ 35 milhões/ano), a aquisição de mercadorias em grupo, lhes dá poder de barganha junto aos fornecedores e conseqüentemente, competitividade de preço (Dados de Pesquisa).

Outro grupo estratégico que se destaca no setor varejista de supermercados de Salvador é o que atua unicamente no formato *cash & carry*, representado pelo Grupo Carrefour através das lojas Atacadão e o Makro pertencente ao Grupo Holandês SHV. Estas empresas atuam com um mix de produtos e de marcas bastante extenso, adotando a prática de preços constantemente baixos (*everyday low price*) e com uma política de venda focada na seletividade dos clientes, exigindo um cadastro prévio (Dados de Pesquisa).

A atuação destas empresas faz delas um grupo estratégico em função de sua importância para a competitividade dos pequenos negócios do setor varejista de supermercados de Salvador, conforme já exposto em seção anterior desta pesquisa sobre a formação e desenvolvimento do setor.

No que tange às micro e pequenas empresas pesquisadas, não foi possível identificar nenhum grupo estratégico de atuação no mercado, tendo em vista que apesar do formato varejista ser bastante semelhante, autosserviço com número reduzido de check outs e pouca oferta de serviços, não foi possível identificar um público alvo claramente definido (estes dados serão detalhados na seção seguinte) (Dados de Pesquisa).

A conformação dos grupos estratégicos identificados no setor varejista de supermercados de Salvador reflete em parte a construção de parâmetros adotados pela presente pesquisa através dos formatos varejistas adotados, mas também apontam uma ação deliberada das empresas líderes de agirem neste ou naquele segmento.

No caso das empresas líderes em nível nacional, Pão de Açúcar, Carrefour, Walt Mart e GBarbosa (Grupo Cencosud), todas adotam de forma corporativa a estratégia de multiformato, mas como resultado da competição entre elas em nível nacional, apenas o Walt Mart e o Cencosud já possuem todos os seus formatos de atuação presentes no mercado de Salvador.

Por sua vez, as líderes locais buscaram explorar suas vantagens competitivas (custo no caso do Atakarejo e atendimento para o Hiperideal) para competirem com as líderes nacionais nos formatos específicos onde são capazes de rivalizar em condições similares.

A análise do desempenho econômico das empresas do setor varejista de supermercados de Salvador, realizada na última seção deste capítulo, indica a efetividade econômica da adoção dos formatos varejistas e grupos estratégicos identificados na atuação das empresas líderes.

5.3 COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO E PRÁTICAS GERENCIAIS ADOTADAS PELAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR VAREJISTA DE SUPERMERCADOS DE SALVADOR

O conjunto das 21 empresas estudadas é composto por 1 do tipo minimercado com apenas 1 check-out e 20 supermercados, com no mínimo dois e no máximo 6. O número médio de produtos ativos vendidos oscila entre 2.001 e 5.000, em 66,67% das empresas pesquisadas, sendo que 16,67% comercializam de 1.001 a 2.000 itens e os outros 16,67% vendem uma variedade acima de 5.000 produtos. Estes primeiros dados demonstram que o perfil das empresas pesquisadas atende aos critérios definidos na metodologia da pesquisa, ou seja, pequenos supermercados.

A distribuição por área das empresas pesquisadas está apresentada na figura 01, cujos dados evidenciam que quanto à área, os pequenos supermercados pesquisados em sua maioria, 85,72%, têm entre 51 e 300 m², que são os formatos característicos de lojas de bairro, que prevaleceram no setor em nível nacional até 2007, e atualmente representam 22,1%, segundo o Hilário (2010).

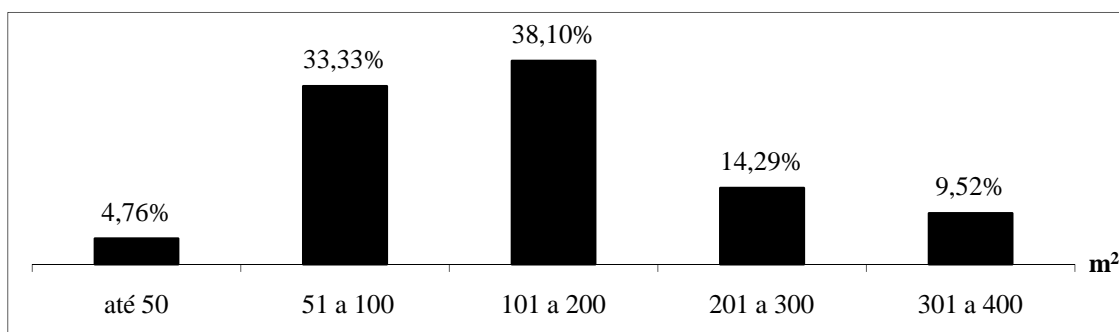


Figura 1 – Distribuição por área, das micro e pequenas empresas do setor varejista de supermercados de Salvador

Fonte: Dados de Pesquisa.

Pode-se, portanto, afirmar que o formato das lojas pesquisadas é do tipo de vizinhança ou de proximidade, não só pela área, número de check-outs e de produtos vendidos, critérios já analisados anteriormente, mas principalmente por dois fatores: primeiro a localização, pois todas estão situadas em bairros residenciais da cidade, fora das avenidas de grande fluxo de pessoas. E segundo, pelo perfil das compras dos clientes, visto que em 100% dos estabelecimentos estudados, a maioria dos clientes realiza compras em pequenos volumes, várias vezes ao mês (Dados de Pesquisa).

Apresentado o perfil das empresas pesquisadas, segue a interpretação dos dados obtidos referentes às características do comportamento estratégico e das práticas gerenciais correspondentes, adotadas pelas micro e pequenas empresas do setor varejista de supermercados de Salvador.

No que se refere às práticas administrativas adotadas pelas empresas analisadas para realizarem a análise do ambiente, os fatores ambientais mais indicados pelos entrevistados (ordem de importância 1 ou 2), como os de maior potencial para afetar os negócios, foram a qualidade dos produtos/serviços e do atendimento, ambas com 50% das indicações dos entrevistados.

Por sua vez, 66,67% dos entrevistados indicaram a situação da economia como o fator de menor importância (de ordem 6 ou 7), para afetar os negócios, seguido pelas medidas governamentais e pela relação com fornecedores, ambas com 33,33% das indicações dos empresários pesquisados.

Quanto à frequência com que as empresas avaliam e acompanham os fatores ambientais, os fatores indicados como os de maior potencial para afetar os negócios, a qualidade dos produtos/serviços e do atendimento são acompanhados de forma periódica, respectivamente por 66,67% e 50% dos entrevistados. Da mesma forma, são periodicamente

avaliados os fatores: ações dos concorrentes e o comprometimento e qualidade da equipe de funcionários, também por 50% dos empresários pesquisados.

Já os fatores indicados como de menor relevância para interferirem no desempenho da empresa, a situação da economia e as medidas governamentais só são avaliados após ocorrência de um fato novo, por 83,33% dos entrevistados, e a relação com fornecedores, da mesma forma, por 66,67% dos empresários.

Quando questionados sobre quais as fontes de informações mais importantes para se avaliar e acompanhar os fatores ambientais (ordem de importância 1 ou 2), os meios de comunicação foram citados por 66,7% dos entrevistados, seguidos pela experiência própria, indicada por 50% dos mesmos.

Por sua vez, as fontes de informações menos procuradas pelos empresários pesquisados para se fazer o acompanhamento dos fatores ambientais (ordem de importância 6 ou 7), são as consultorias e os profissionais especializados, com 66,67% destas indicações, seguidos pela busca de informações com amigos, com 33,33% das escolhas, consideradas como menos importante pelos entrevistados.

Três aspectos se destacam quanto à visão dos empresários pesquisados em relação aos fatores ambientais que podem afetar o desempenho de seus negócios. Primeiro, os fatores considerados mais importantes, a qualidade de produtos/serviços e atendimento são de natureza interna à empresa, enquanto os três fatores mais indicados como de menor relevância, situação da economia, medidas governamentais e relação com fornecedores, são de caráter externo à empresa.

O outro aspecto a se destacar acerca do tratamento dado pelos entrevistados à análise dos fatores ambientais que podem afetar suas empresas refere-se à frequência das observações. O que é tido como importante fator causador de impacto está dentro da empresa sendo constantemente avaliado, enquanto o que é considerado de pouca relevância para influenciar os resultados é alheio a organização e só é verificado quando um fato relevante ocorre.

Esta opção de manter o foco das atenções voltado para dentro da empresa por considerar os fatores externos como de menor relevância e, portanto, sem necessidade de acompanhamento permanente, direcionando a atenção somente após as mudanças terem ocorrido é uma característica que se assemelha muito ao comportamento estratégico reativo.

O último ponto relevante acerca da visão dos entrevistados em relação aos fatores ambientais diz respeito à forma de obtenção das informações, pois a mais utilizada, os meios

de comunicação, não antecipam tendências, apenas relatam fatos já ocorridos, o que confirma a postura estratégica reativa dos empresários pesquisados quanto à análise do ambiente.

Apesar da literatura discutida no referencial teórico deste trabalho, em especial o estudo de Laimer e Laimer (2006), demonstrar que não se pode afirmar que no setor de supermercados adota-se especificamente este ou aquele processo de formulação estratégica, no caso desta prática gerencial especificamente, o processo observado é reativo e portanto adaptativo.

Em relação à fonte de informação para análise do ambiente, a menos utilizada, a consultoria ou profissional especializado, confirma outra característica do comportamento estratégico das micro e pequenas empresas, o de serem não analíticas, ou seja, não se baseiam em análise de dados, usando poucas informações.

Quanto à metodologia usada pelas empresas pesquisadas para definição de metas, um dos critérios mais utilizados, segundo a maioria dos entrevistados, 66,67%, é a busca da superação do faturamento do ano anterior, sendo que para 33,33% dos que usam este critério, o parâmetro utilizado é um percentual superior ao da inflação no período.

Outro critério também citado por 66,67% dos entrevistados como balizador das metas foi o retorno sobre investimentos realizados, tais como reformas, ampliação do espaço físico, aquisição de uma máquina ou equipamento. No entanto, os empresários pesquisados apontaram, na maioria das vezes que o aumento estipulado no faturamento, para retornar o investimento realizado, seria o valor necessário a mais para se pagar as obrigações mensais conseqüentes destes investimentos, como empréstimos ou financiamentos.

No que se refere às ações em andamento para o alcance das metas estabelecidas, aquela predominante entre as respostas, com 66,67%, foi a realização de investimentos em reformas, ampliações e compra de equipamentos, ou seja, os mesmos citados como norteadores das metas. O que denota que o pequeno empresário do setor varejista de supermercados de Salvador investe no crescimento de sua empresa, mas por falta de critérios mais precisos, suas ações, na maioria dos casos pesquisados, não resultam em um crescimento orgânico, com elevação da rentabilidade e sim, no crescimento nominal da receita.

Além dos investimentos para viabilizar o cumprimento das metas de crescimento, também foram citados por 33,33% dos entrevistados, ações de incentivo as vendas como a divulgação através de tablóides e mídias audiovisuais, além de promoções. Também foi citado com o mesmo percentual, o treinamento da equipe como meio para se alcançar o crescimento desejado.

Em relação ao processo de tomada de decisão, verificou-se que 66,67% dos entrevistados consideram o alcance das metas estabelecidas e o atendimento das demandas dos clientes como fatores que mais influenciam suas escolhas relativas à gestão do negócio. Enquanto a busca pela estabilidade do faturamento foi apontada como o fator que menos interfere no momento da tomada de decisão dos empresários pesquisados.

Deve-se ressaltar o fato de que 66,67% dos entrevistados indicaram o crescimento e desenvolvimento do negócio como um fator de pouca relevância no momento da tomada de decisão, o que a princípio seria um dado negativo. Mas, analisando-se o cruzamento das respostas, percebe-se que, 50% destes entrevistados indicaram o alcance das metas ou atendimento das demandas dos clientes como o fator mais importante no momento da decisão, ou seja, há uma contradição, causada por uma sobreposição das alternativas de respostas do questionário, não identificada, nem na fase de pré-teste nem quando da aplicação.

No que tange a fonte das informações utilizadas para apoiar a tomada de decisão relativa à gestão do negócio, 83,33% dos entrevistados afirmam que a mais importante é a experiência própria (ordem 1 ou 2), seguida da observação das práticas dos concorrentes com 66,67% das respostas.

Por outro lado, 66,67% dos entrevistados afirmaram que a fonte de informação de menor importância (neste caso considerando apenas os que indicaram ordem 6) e portanto, a menos utilizada, foi a consulta a amigos. Se considerarmos as duas alternativas que denotam pouca importância (ordem 5 e 6), o percentual é de 100% dos entrevistados. Isto demonstra uma postura de separação entre os negócios e as relações pessoais entre os pequenos empresários pesquisados do setor varejista de supermercados de Salvador.

Se por um lado verifica-se esta postura menos informal na condução dos negócios, por parte dos entrevistados, por outro, ainda não se observa uma busca pela profissionalização da gestão, pois 66,67% deles indicaram a consultoria e profissionais especializados como uma das fontes de informação, menos relevantes no momento da tomada de decisão.

Quando questionados sobre a destinação de investimentos e seus resultados esperados, caso a empresa tivesse capital disponível, 76,19% dos entrevistados responderam que aplicariam os recursos em itens relativos à ampliação da oferta de produtos e serviços das lojas visando aumento de receita. Apenas um dos entrevistados, 4,76%, afirmou que abriria mais um ponto de venda, a fim de buscar o crescimento da empresa.

Especificamente sobre a gestão da oferta de produtos e serviços, a pesquisa verificou que 100% dos estabelecimentos pesquisados possuem seções de FVL (Frutas, verduras e

legumes), açougue e perecíveis (frios, laticínios e embutidos) e 50% possuem padaria, sendo que 66,67% daqueles que ainda não tem, pretendem instalar nos próximos doze meses.

Apenas um estabelecimento pesquisado ainda não possui check-out automatizado, exatamente o minimercado que possui somente um, o qual afirmou pretender instalar o equipamento nos próximos doze meses.

Metade dos empreendimentos estudados oferece o serviço de empacotador, dos 50% que ainda não oferecem este serviço, 66,67% pretendem implantar esta comodidade para seus clientes nos próximos doze meses. Constatou-se também que 50% dos pequenos supermercados pesquisados possuem estacionamento para os clientes, os outros 50% restantes não dispõem de área livre no atual ponto onde estão localizados para ofertarem este serviço.

Um serviço que é tido atualmente como tendência no setor, com crescimento na participação das receitas dos supermercados em 1,1% na comparação de 2009 em relação a 2008, segundo o Ranking Abras 2010 da revista SuperHiper é o *delivery*, presente em apenas um dos estabelecimentos pesquisados. O *delivery* consiste na entrega em domicílio das compras do cliente, sem que o mesmo tenha que se dirigir à loja, efetuando seu pedido através de um canal de vendas alternativo, como internet ou telefone.

A pesquisa identificou também outra empresa, dentre as pesquisadas, que oferece o serviço de entrega em domicílio, que difere do *delivery* em função do canal de venda, visto que neste caso, o cliente vai à loja, escolhe seus produtos e a entrega é feita pelo supermercado na residência do cliente. Sendo assim, apenas 9,52% dos supermercados pesquisados oferecem algum tipo de serviço de entrega aos clientes.

No que se refere às práticas de gestão de produtos, especificamente a de gerenciamento por categorias, foi verificado que somente 33,33% dos supermercados estudados adotam esta prática gerencial e apenas 25% daqueles que não a utilizam, pretendem fazê-lo nos próximos doze meses. O que se reflete na forma de relacionamento das empresas com os fornecedores, visto que 66,67% dos entrevistados consideram o preço como prioritário na escolha do fornecedor (ordem 1 ou 2).

Igualmente, 66,67% dos empresários pesquisados consideram a qualidade e a variedade dos produtos fundamentais no momento da seleção dos fornecedores. Por outro lado, as parcerias em ações de venda, como merchandising e promoções, não são percebidos como atributos importantes (ordem 4 ou 5) por parte de 66,67% dos entrevistados, assim como a previsibilidade e regularidade no fornecimento também foi vista da mesma forma, por 66,67% pelos empresários pesquisados.

Conforme já apresentado na análise do comportamento e desenvolvimento dos pequenos supermercados na formação do setor varejista de supermercados do município de Salvador, a “aliança” dos pequenos supermercados com a indústria através dos distribuidores é meramente contingencial e não uma ação deliberada de ambas as partes, o que se reflete na pouca importância dada pelos supermercadistas a estas relações em detrimento de fornecedores com preços competitivos.

Continuando a análise da gestão de produtos, identificou-se que o principal meio através do qual as empresas pesquisadas têm acesso aos novos produtos e serviços do setor são os meios de comunicação, indicado por 52,38% dos entrevistados, seguido por fornecedores e livros/Revistas/Publicações especializadas, citados por 28,57% e 9,52% dos empresários pesquisados, respectivamente.

Quando tomam conhecimento do surgimento destes novos produtos e serviços, 66,66% dos entrevistados buscam se reorganizar rapidamente para terem o novo produto ou serviço disponível antes dos concorrentes, outros 19,05% aguardam o fornecimento conforme já havia definido previamente na contratação dos fornecedores e apenas 14,29% dos entrevistados restantes buscam oferecer serviços e produtos diferenciados, além do que é ofertado pelos fornecedores.

Novamente, percebe-se um comportamento estratégico reativo dos empresários pesquisados, desta vez, em relação à prática gerencial relacionada a gestão de produtos e na inovação em serviços.

Quanto aos produtos e serviços de diferenciação junto aos clientes, a pesquisa constatou que nenhum dos supermercados estudados vende produtos de marca própria e apenas 16,67% pretendem passar a ofertar estes produtos nos próximos doze meses. Situação não muito diferente foi observada em relação à utilização de cartão fidelidade, apenas 16,67% dos supermercados pesquisados já contam com o serviço e entre os que não possuem, apenas 20% têm interesse em implantar nos próximos doze meses.

Ainda em relação à diferenciação, quando questionados sobre qual produto, serviço ou atributo precisaria ser melhorado ou incluído no supermercado comparando-o com seus concorrentes, 66,67% dos entrevistados responderam que o preço dos produtos dos concorrentes são mais competitivos que os seus.

Da mesma forma, foi questionado qual produto, serviço ou atributo são oferecidos pelos supermercados pesquisados que os concorrentes não possuem ou não conseguem copiar, e 66,67% dos entrevistados indicaram serviços ou estruturas físicas que seus concorrentes

mais próximos não possuem, como estacionamento, padaria, entrega em domicílio, dentre outros, ligados a oferta de conveniência e comodidade ao cliente.

Em relação à percepção dos entrevistados sobre qual o fator determinante para que seus clientes escolham seu estabelecimento para fazer suas compras, constatou-se que 66,66% dos empresários acreditam ser o preço (ordem de importância 1). Um dado bastante revelador é que estes mesmos 66,66% dos entrevistados apontaram o atendimento como sendo o segundo determinante da escolha de seus clientes.

Ou seja, os empresários pesquisados acreditam que seus clientes primeiro buscam preço acompanhado de atendimento quando escolhem seus estabelecimentos para fazer suas compras, ao mesmo tempo em que afirmaram serem menos competitivos em relação a seus concorrentes no atributo preço, conforme exposto anteriormente. Apenas 19,05% dos entrevistados acreditam que o atendimento (ordem 1) acompanhado da localização (ordem 2) seja o fator determinante na escolha de seus clientes.

Esta visão dos empresários pesquisados não está em consonância com os estudos realizados sobre o tema, conforme identificado nos trabalhos de Rêgo (2006); Queiroz, Souza e Gouvinhas (2006); Ramos e Souza (2008), analisados no capítulo teórico desta pesquisa. Segundo os estudos, o item localização, é uma fonte geradora de vantagem competitiva para os pequenos supermercados.

Entretanto, os pequenos supermercadistas pesquisados não possuem esta percepção. Por desconhecerem a capacidade do atributo localização de atrair e manter seus clientes, eles agem de forma equivocada, buscando constantemente ofertar preços competitivos para depois se preocuparem com um bom atendimento e serviços, quando na verdade seus clientes tendem a buscar o inverso.

Sendo assim, os empresários pesquisados, no intuito de satisfazer seus clientes quanto ao que eles acreditam serem os fatores determinantes na escolha deles, preço acompanhado de atendimento, eles buscam fornecedores com menor custo, a fim de terem preços competitivos em detrimento de qualidade e variedade. E para ter um bom atendimento, oferecem treinamento a seus funcionários (foram citados os cursos gratuitos ofertados pela ABASE e os de baixo custo oferecidos pelo sistema SESI), sem agregar serviços aos produtos vendidos.

Confirmando esta intenção de corresponder a expectativa dos clientes por preço, 71,43% dos entrevistados afirmaram desejar passar para seus clientes a imagem de um supermercado com preços competitivos. Apenas 19,05% dos empresários pesquisados buscam passar a imagem de uma empresa com o melhor atendimento, e os 9,52% restantes tentam transmitir uma imagem de um supermercado que é perto da residência dos clientes.

Novamente percebe-se uma postura equivocada por parte dos pequenos supermercados pesquisados, em relação ao que se identifica nos estudos teóricos sobre o setor. Eles tentam criar uma imagem pra a empresa diferente daquela que seus clientes tendem a buscar.

Esta postura dos pequenos supermercados analisados de buscar sempre praticar preços competitivos para atender a expectativa de seus clientes, segue uma política de preços constantemente baixos (*everyday low price*), visto que 42,9% dos entrevistados, diante de uma redução de preços por parte de seus concorrentes ou da prática de uma promoção, só acompanham a concorrência caso se justifique financeiramente.

Além destes, outros 33,33% dos entrevistados não reduzem seus preços, independente da ação dos concorrentes, 14,3% esperam primeiro a reação dos clientes para saber se as vendas serão afetadas e 9,5% adotam rapidamente o nível de preço dos concorrentes.

Este comportamento defensivo dos empresários pesquisados se explica pelo fato de que o setor opera com margens de receita muito pequenas. De forma que segundo os entrevistados, quando há uma redução de preço ou uma promoção é praticada por um concorrente de mesmo porte, os pequenos supermercadistas sabem que não é uma ação sustentável no médio e longo prazo.

Quando esta ação promocional é realizada pelas empresas líderes, os entrevistados afirmaram que as mesmas são apoiadas nas economias de escala e no poder de barganha de seus concorrentes junto aos fornecedores, contra as quais não há como competir diretamente.

Mais uma vez, apresenta-se uma contradição no comportamento estratégico dos entrevistados. Em sua maioria, os pequenos supermercadistas afirmaram buscar competir com preços competitivos, tentando passar esta imagem para seus clientes, por acreditarem que seus consumidores usam o preço como fator determinante na escolha de seus estabelecimentos. Ao mesmo tempo eles reconhecem que não podem competir com os preços promocionais das empresas líderes e não acompanham aquelas realizadas pelos concorrentes de mesmo porte.

Este foco demasiado em preços competitivos por parte dos empresários pesquisados, além de expressar uma atitude contrária ao que dizem os estudos teóricos, também está em desacordo com a realidade de outros mercados, como o do estado de São Paulo, por exemplo.

Em recente estudo, realizado pela consultoria Kantar WordPanel, a pedido da Associação Comercial de São Paulo, ficou constatado que as preocupações do pequeno supermercadista daquele estado são, nesta ordem: o cliente, o bem-estar do cliente, eficiência no atendimento, bons preços, mix de produtos, melhorar o diálogo com os clientes e fidelizar os clientes (GUIRALDELLI, 2010).

Ou seja, enquanto o pequeno supermercadista de Salvador possui a visão de que o fator determinante para seu cliente é preço e busca atender a esta necessidade, o empresário de São Paulo, em consonância com o pensamento vigente sobre as vantagens competitivas das lojas de vizinhança, percebe o preço apenas como quarto fator relevante para se preocupar.

Quando questionados de forma aberta, sobre qual é a filosofia da empresa e sobre seus valores mais importantes, os entrevistados apresentaram respostas curtas, diretas e pouco esclarecedoras, como por exemplo: “a filosofia da empresa é preço”, ou “variedade de produtos”.

Apesar de parecerem superficiais, estas afirmações escondem por trás delas, um conjunto de significados que representam a forma intuitiva e simples dos pequenos empresários administrarem seus negócios. De tal forma que estas afirmações depois de agrupadas por categorias, revelam que apesar de não estar expressa de forma clara e objetiva, nem muito menos registrada formalmente em nenhum documento, em 64,5% das empresas pesquisadas, a filosofia do negócio é prestar um bom atendimento e em cerca de 17%, ter um preço baixo.

Neste momento, revela-se outra contradição dos entrevistados, pois a maioria aponta o bom atendimento como filosofia da empresa ao mesmo tempo em que acredita que seus clientes esperam primeiro um preço baixo e depois um bom atendimento.

Da mesma forma, as respostas quanto ao valor mais importante da empresa foram agrupadas em categorias, resultando que em praticamente 80% dos pequenos supermercados estudados, as pessoas que trabalham e ajudam a construir a empresa, representam o valor mais importante, seguido pelos clientes com 16% das opiniões.

No que se refere às três características do negócio tidas como as mais importantes, responsáveis pelos resultados alcançados pela empresa, desde sua criação, não foi possível observar uma predominância entre as respostas, visto que muitos dos empresários pesquisados apresentaram respostas muito específicas, ligadas a história individual de cada empresa, como por exemplo, a ajuda de um parente ou uma oportunidade de negócio.

Ainda assim, foi possível relacionar e distribuir as respostas dos entrevistados em dois grupos principais, o primeiro, no qual estão praticamente 60% dos entrevistados, que atribuem o sucesso da empresa a fatores como bom atendimento, preço e qualidade dos produtos comercializados, o outro grupo, com cerca de 35% dos empresários pesquisados, alegam que o sucesso da empresa é resultado do trabalho dos funcionários ou do reconhecimento dos clientes.

As respostas apresentadas pelos entrevistados deixaram evidente que o segundo grupo não consegue distinguir nenhuma forma de gestão da empresa refletida no trabalho da equipe, nem tão pouco, identificam o que seus clientes reconhecem como sendo valioso ou diferencial na empresa.

Finalmente, quando questionados de forma direta e aberta sobre a estratégia de mercado adotada pela empresa, os empresários pesquisados revelaram as maiores distorções entre suas práticas de gestão, refletidas na grande maioria das respostas aos itens anteriores do questionário, e aquilo que eles consideram ser a estratégia seguida pela empresa.

Dentre as respostas apresentadas, foi possível distinguir três grupos, os que alegam adotar a estratégia de investir em qualidade, atender bem o cliente e preços baixos, todas praticamente com o mesmo percentual de incidência (33%).

Os entrevistados que indicaram investir em qualidade como estratégia da empresa, apontaram a qualidade no atendimento (entendida pelos pesquisados como investimento na melhoria do espaço físico da loja, crescendo a oferta de produtos e serviços, como açougue, padaria, etc.) ou de produtos (marcas com valor reconhecido pelos clientes).

O segundo grupo de entrevistados que entende a estratégia da empresa como buscar atender bem o cliente, entendem bom atendimento como satisfazer as expectativas do consumidor, seja de preço, de variedade de produtos ou da forma de tratamento no momento da compra. Percebe-se uma nítida confusão de conceitos entre qualidade no atendimento e satisfação das necessidades do público-alvo

Por fim, o terceiro grupo de respostas agrupadas, referente às estratégias cujos empresários entrevistados alegam seguir, relaciona-se a oferecer um preço competitivo em relação aos concorrentes.

Considerando as respostas acerca da estratégia adotada e confrontando-as com os resultados já analisados, pode-se concluir que os empresários pesquisados não possuem o conceito de diferenciação claramente definido em suas práticas estratégicas.

Esta falta de nitidez do que realmente a empresa faz ou deveria fazer para satisfazer as expectativas dos clientes se reflete num comportamento reativo, com resposta na maioria das vezes, incoerente com as demandas do mercado.

Os empresários pesquisados, apesar de estarem atentos com qualidade no atendimento, ao mesmo tempo acreditam que o fator principal que seus clientes buscam é preço baixo, tentam atender a esta expectativa, mas reconhecem que o principal diferencial dos seus concorrentes é um preço mais competitivo.

Isto tem levado os pequenos varejistas de supermercado de Salvador a se abastecerem em lojas do tipo cash & carry como alternativas para obterem preços competitivos, mas sem no entanto, conseguir de fato vender mais barato que os concorrentes de maior porte, quando estes se instalam nos bairros onde atuam através de outras bandeiras. Sem tentar buscar oferecer uma qualidade de atendimento superior a dos concorrentes mais próximos, de mesmo porte.

Percebe-se, portanto, que não há uma uniformidade de entendimento por parte dos pequenos varejistas de supermercado de Salvador pesquisados acerca do que seus clientes buscam e as ações de resposta a estas demandas são ainda mais díspares.

5.4 ANÁLISE DO DESEMPENHO ECONÔMICO DAS EMPRESAS DO SETOR VAREJISTA DE SUPERMERCADOS DE SALVADOR

Conforme exposto na metodologia da pesquisa, foi identificado que apenas o Grupo Serrana (Rede Hiperideal) e o Grupo Atakarejo (Atakadão Atakarejo), são empresas com sede em Salvador, das que compõem o grupo das líderes do setor varejista de supermercados no mercado local. Sendo assim, segue a análise dos resultados financeiros e indicadores físicos das duas empresas.

A Figura 2 apresenta a evolução do faturamento do Grupo Atakarejo, primeira empresa no grupo das líderes do setor varejista de supermercados de Salvador, conforme o Ranking Abras de 2006 a 2010.

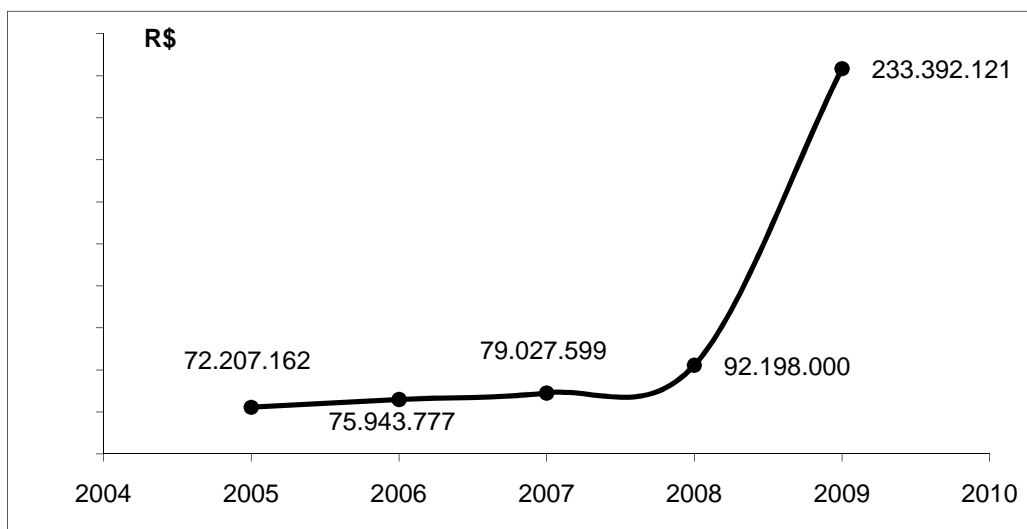


Figura 2 – Evolução do Faturamento do Grupo Atakarejo, 2005-2009

Fonte: Lucianocenko (2006); Lucianocenko (2007); Hilário (2008); Hilário (2009); Hilário (2010).

Observa-se na figura 02 que há um salto em mais de 150% no faturamento do Grupo Atakarejo no ano de 2009 em relação a 2008, um crescimento muito superior ao apresentado entre os anos anteriores, que ficaram entre 4 e 5% no período de 2005 a 2007 e de 16,67% entre 2007 e 2008.

Isto se explica por duas razões, a primeira pelo fato gerador deste aumento na receita, um movimento de aquisição de um concorrente que possuía quatro lojas. A segunda, é que os dados referentes ao faturamento da empresa adquirida em setembro de 2008, não foram informados a Revista Abras para o Ranking de 2009, apenas no de 2010.

No período total analisado a empresa cresceu seu faturamento em 223,23%, grande parte desde crescimento foi devido à aquisição ocorrida em 2008, o que demonstra novamente a forte tendência de crescimento das empresas líderes a partir da concentração do setor varejista de supermercados em Salvador.

Com a aquisição, a empresa chegou em 2009 com uma área total de vendas de 10.850 m², um crescimento de 135,87% em relação a 2005, tendo elevado o número de check-outs em 100% e o de funcionários em 338,12% no mesmo período, conforme dados da Tabela 2.

Tabela 2 – Dados físicos do Grupo Atakarejo, 2005-2009

ANO	Área de Vendas (m²)	Qtd. Check-Out	Qtd. Funcionários	Qtd. Lojas
2005	4.600	47	223	1
2006	4.600	47	236	1
2007	4.600	42	312	1
2008	13.350	108	690	5
2009	10.850	94	977	4

Fonte: Lucianocenko (2006); Lucianocenko (2007); Hilário (2008); Hilário (2009); Hilário (2010).

Para verificar se este crescimento do faturamento do Grupo Atakarejo, apesar de ter sido gerado em grande parte por um movimento de aquisição, representou ganhos de produtividade e eficiência, esta pesquisa analisou também os indicadores físicos, apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 – Indicadores físicos do Grupo Atakarejo, 2005-2009

ANO	Faturamento por m²	Faturamento por check-out (R\$)	M² por check-out	M² por loja
2005	15.697	1.536.323	98	4.600,00
2006	16.510	1.615.825	98	4.600,00
2007	17.180	1.881.610	110	4.600,00
2008 ²	-	-	-	-
2009	21.511	2.482.895	115	2.712,50

Fonte: Lucianocenko (2006); Lucianocenko (2007); Hilário (2008); Hilário (2009); Hilário (2010).

Nota: Os dados de 2008 foram desconsiderados tendo em vista o faturamento informado não incluir a aquisição realizada neste ano.

Nota-se que os indicadores estão congruentes com o formato varejista escolhido pela empresa, hipermercado, com uma área de vendas por loja de 2.712,50 m² em 2009, apesar de este índice ter caído mais de 40%, após a ampliação da rede para 4 lojas.

O índice de faturamento por m² evoluiu de R\$ 17.180,00 antes do movimento de aquisição do concorrente, para R\$ 21.511,00 em 2009, após a consolidação da operação, ou seja, a empresa cresceu não só em faturamento absoluto, mas também relativo, com a incorporação do concorrente, conforme tabela 03.

Outro índice que apresentou evolução positiva foi o de faturamento por check-out que saiu de R\$ 1.881.610,00 para R\$ 2.482.895,00, aumentando 31,96% em 2009, após a aquisição realizada em 2007. Da mesma forma, também teve bom desempenho, o índice de m² por check-out que cresceu 17,93%, de 98 para 115, o que significa que após a aquisição a empresa aumentou a área livre para vendas nas lojas.

Estes dados indicam que a aquisição realizada pelo Grupo Atakarejo, na sua opção de atuar no grupo estratégico de hipermercado gerou não só a elevação do faturamento, mas também aumento de eficiência da empresa.

Da mesma forma, se analisou o desempenho da segunda empresa no grupo das líderes do setor varejista de supermercados de Salvador, conforme o Ranking Abras de 2006 a 2010, o Grupo Serrana, cuja evolução do faturamento está apresentada na Figura 3.

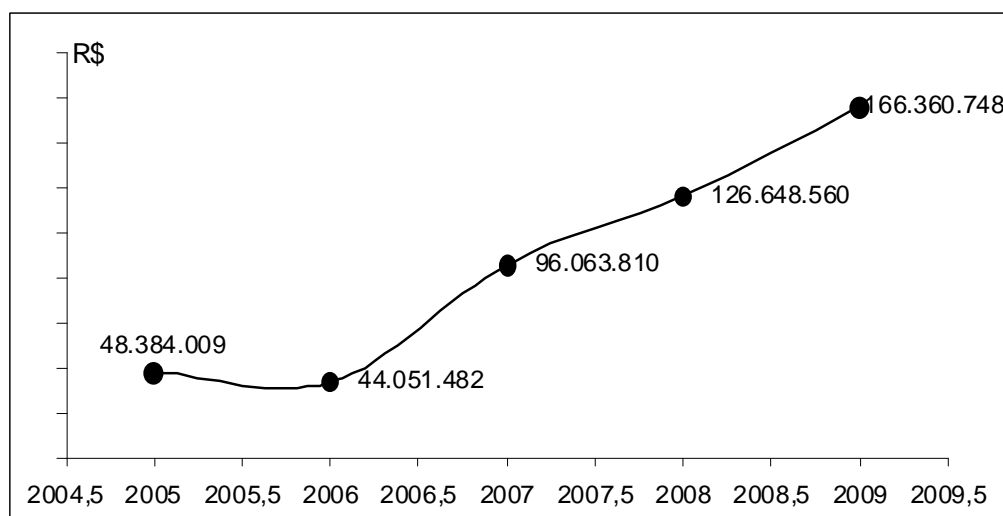


Figura 3 – Evolução do Faturamento do Grupo Serrana, 2005-2009

Fonte: Lucianocenko (2006); Lucianocenko (2007); Hilário (2008); Hilário (2009); Hilário (2010).

O Grupo Serrana por sua vez, alcançou um crescimento do faturamento no período analisado de 243,83%, aumentando o número de lojas via investimentos na expansão da própria rede. Após uma queda em 2006 de 8,95%, em relação a 2005, a empresa registrou sucessivos aumentos no faturamento nos períodos de 2007/2006, 2008/2007 e 2009/2008 de 118,07%, 31,84%, 31,36%, respectivamente, conforme demonstra a figura 02.

Os investimentos realizados pelo Grupo Serrana na Rede Hiperideal foram a inauguração das duas lojas do bairro da Pituba em 2008 e a do Shopping Paralela em 2009. (Dados do Ranking Abras 2009 e 2010). Com esta expansão o número de lojas da rede que era de 3 em 2005, chegou a 10 em 2009, um crescimento de 233,33%, enquanto a área de vendas cresceu menos, 144,85%, passando de 4.100 m² para 10.039 m², conforme exposto na Tabela 4.

Tabela 4 – Dados físicos do Grupo Serrana, 2005-2009

ANO	Área de Vendas (m ²)	Qtd. Check-Out	Qtd. Funcionários	Qtd. Lojas
2005	4.100	28	268	3
2006	4.500	46	480	5
2007	6.350	56	585	7
2008	8.465	77	798	9
2009	10.039	115	1.111	10

Fonte: Lucianocenko (2006); Lucianocenko (2007); Hilário (2008); Hilário (2009); Hilário (2010).

A expansão do Grupo Serrana, foi congruente com o grupo estratégico no qual atua, visto que o número de check-outs teve crescimento superior ao da área de vendas, elevando-se em 310,71%, passando de 28 para 115 no período analisado, assim como o número de funcionários cresceu mais que o número de check-outs, 314,55%, aumentando de 268 para 1.111, conforme tabela 04.

Isto indica que a empresa investiu em lojas compactas, com comodidade para os clientes, mais check-outs, e na oferta de serviços, mais mão-de-obra, características do grupo estratégico no qual atua. A Tabela 5 traz os indicadores físicos do Grupo Serrana, através da qual é possível verificar se houveram ganhos de produtividade e eficiência no período analisado.

Tabela 5 – Indicadores físicos do Grupo Serrana, 2005-2009

ANO	Faturamento por m²	Faturamento por check-out (R\$)	M² por check-out	M² por loja
2005	11.801	1.728.000	146	1.366,67
2006	9.789	957.641	98	900,00
2007	15.128	1.715.425	113	907,14
2008	14.961	1.644.786	110	940,56
2009	16.571	1.446.615	87	1.003,90

Fonte: Lucianocenko (2006); Lucianocenko (2007); Hilário (2008); Hilário (2009); Hilário (2010).

Pode-se observar que apesar de dois decréscimos no faturamento por m² em 2006 e 2008, houve uma expansão de 40,42%, no período de 2005 a 2009, conforme exposto na tabela 05. Considerando o indicador de m² por loja, percebe-se que a empresa nestes cinco anos, manteve o tamanho médio das lojas praticamente inalterado, ou seja, houve aumento de receita na base de comparação das mesmas lojas, superior ao aumento da receita gerada nas novas lojas.

Este crescimento se dá apesar da queda do faturamento por check-out, com redução de 16,28% entre 2005 e 2009 e da redução do índice de m² por check-out, que era de 146 em 2005 e passou para 87 m² em 2009, uma redução de 40,38%, os quais indicam inicialmente uma perda de eficiência da empresa após a expansão do número de lojas. Entretanto, este resultado é próprio do formato varejista de lojas compactas adotado pelo Grupo Serrana, com média de m² por check-out alto, a fim de oferecer maior comodidade aos clientes.

Os dados demonstram que a opção estratégica pelo formato compacto e lojas de vizinhança com oferta de serviços, conferiu ao Grupo Serrana resultados mais eficientes após o investimento na expansão da rede.

Para analisarmos a efetividade das estratégias adotadas pelas empresas líderes em seus grupos estratégicos, faz-se necessário avaliar, além dos indicadores físicos, os indicadores financeiros de desempenho, especificamente o lucro e sua taxa de crescimento.

Não foi possível a obtenção destes dados diretamente das empresas pesquisadas, pois seus sócios não disponibilizaram as informações e as mesmas não publicam suas demonstrações financeiras, por que não são de capital aberto. Assim, este trabalho utilizou-se da margem de lucro líquido médio anos de 2005 a 2009, do setor varejista de supermercados em nível nacional, segundo o ranking Abras de 2010, exposta na Figura 4, para estimar o lucro e sua taxa de crescimento para os Grupos Atakarejo e Serrana.

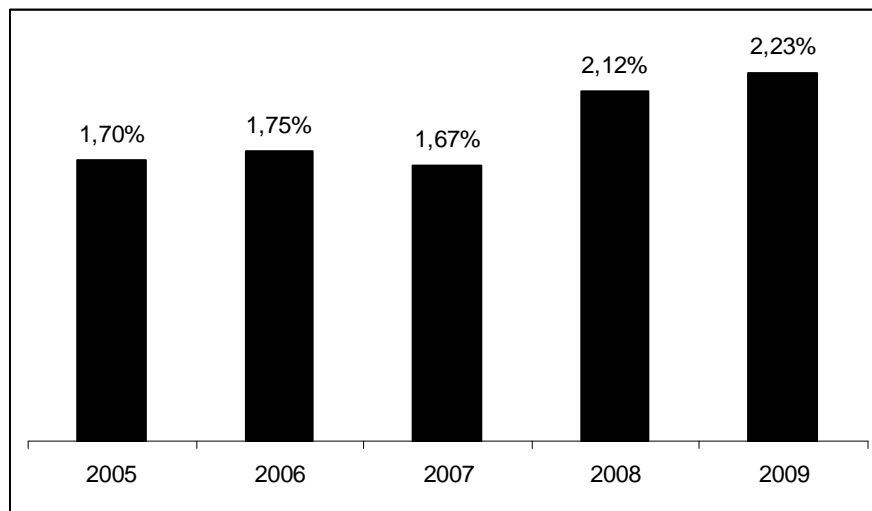


Figura 4 – Evolução das margens de lucro líquido médio do setor varejista de supermercados no Brasil entre 2005 e 2009

Fonte: Lucianocenko (2006); Lucianocenko (2007); Hilário (2008); Hilário (2009); Hilário (2010).

Tomando-se por base as margens de lucro líquido médio do setor varejista de supermercados no Brasil entre 2005 e 2009 segundo o Ranking Abras de 2010, apresentados na figura 04 e aplicando-se as mesmas margens sobre as receitas dos Grupos Atakarejo e Serrana constantes das figuras 02 e 03 obtêm-se os dados da Figura 5.

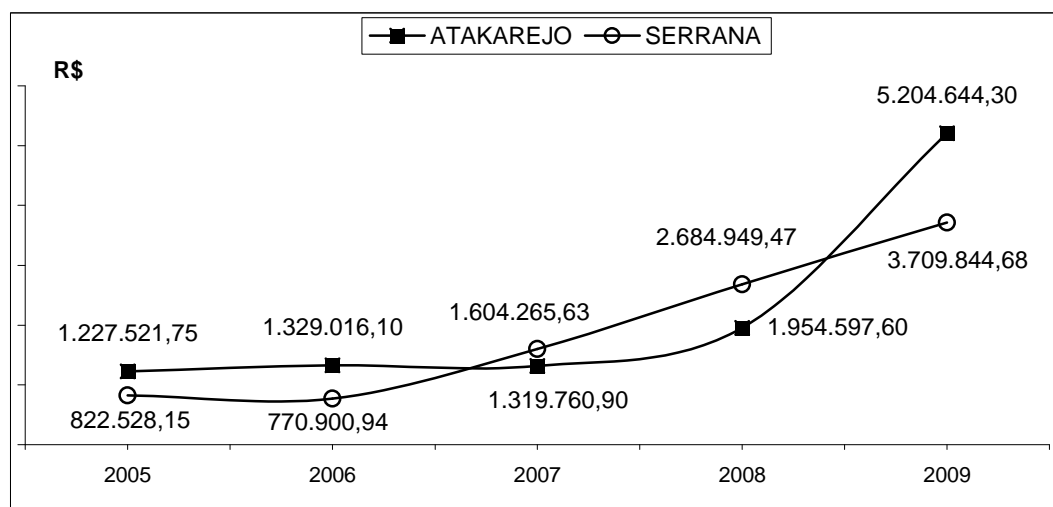


Figura 5 – Evolução do lucro dos Grupos Atakarejo e Serrana, 2005-2009

Fonte: Dados de Pesquisa.

Conforme já informado neste trabalho, os dados referentes ao faturamento do Grupo Atakarejo não incluem os valores referentes à empresa adquirida em setembro de 2008, os quais não foram informados a Revista Abras para o Ranking de 2009, apenas no de 2010.

Ainda assim, é possível perceber que o lucro do Atakarejo cresceu 324,00% no período analisado e 294,4% entre 2007 e 2009 após a consolidação da operação de aquisição de um concorrente.

O lucro do Grupo Serrana por sua vez, cresceu mais entre 2005 e 2009, na ordem de 351%, sendo que os maiores crescimentos foram entre os anos de 2007 e 2008, com taxas de 108,10% e 67,36% respectivamente, período no qual a empresa deu início a expansão da rede.

A Figura 5 evidencia que o comportamento das curvas de evolução do lucro dos grupos Atakarejo e Serrana é muito semelhante ao das respectivas curvas de crescimento do faturamento destas empresas, expostos nas figuras 02 e 03. Isto é reflexo do atual estágio de concorrência intensa no qual se encontra o setor varejista de supermercados de Salvador, identificado na análise da competitividade, no qual as margens de lucro são reduzidas e estáveis, onde o volume de faturamento é determinante para o lucro das empresas.

Portanto, os bons desempenhos de faturamento, acompanhados dos índices positivos de eficiência e principalmente dos lucros auferidos à taxas crescentes no período de 2005 a 2009 pelas empresas estudadas, comprovam que as estratégias de atuação no formato de hipermercado do Grupo Atakarejo e a do Grupo Serrana, baseada em formatos de lojas com até 1.000 m², localizadas em bairros de maior renda, estão lhes garantindo rentabilidade para os sócios e competitividade frente aos competidores nacionais de capital externo.

Em relação ao desempenho econômico das micro e pequenas empresas pesquisadas, a Tabela 6 apresenta a distribuição da frequência do faturamento bruto médio mensal.

Tabela 6 – Distribuição por valor bruto médio mensal do faturamento, das micro e pequenas empresas do setor varejista de supermercados de Salvador

Faturamento Bruto Médio Mensal	Frequência
Até R\$ 10 mil	4,76%
De R\$ 10,1 a R\$ 20 mil	38,10%
De R\$ 20,1 a R\$ 50 mil	33,33%
De R\$ 50,1 a R\$ 100 mil	9,52%
R\$ 100,1 a R\$ 150 mil	4,76%
R\$ 150,1 a R\$ 200 mil	9,52%

Fonte: Dados de Pesquisa

De acordo com os dados da tabela 06, percebe-se que a maioria dos pequenos supermercados estudados, 71,43%, faturou em média nos últimos doze meses anteriores a pesquisa, entre R\$ 10.000,00 e R\$ 50.000,00 por mês, ou seja, entre R\$ 120.000,00 e R\$ 600.000,00 ao ano. Sendo que apenas 4,76% faturou até R\$ 10.000,00 e somente 9,52% estão na faixa de faturamento limítrofe de R\$ 150.000,00 a R\$ 200.000,00 para empresas de pequeno porte.

A pesquisa identificou que entre os entrevistados, todos os empresários informaram que a previsão do faturamento para os doze meses seguintes seria em uma faixa maior que o do mesmo período anterior. Apenas uma empresa não mudaria de faixa de faturamento, justamente aquele cujo faturamento foi de até R\$ 10.000,00, e da mesma forma, apenas um entrevistado, esperava ultrapassar os R\$ 200.000,00 mensais, deixando portanto, a condição legal de empresa de pequeno porte.

Quanto aos indicadores físicos dos pequenos supermercados pesquisados, considerando que apenas um supermercado pesquisado possuía um único check-out, e o restante entre dois e seis, pode-se auferir que a maioria, 71,43% (entre R\$ 120.000,00 e R\$ 600.000,00 ao ano), apresenta um faturamento por check-out variando de um mínimo de R\$ 20.000,00 a R\$ 100.000,00 e um máximo oscilando entre R\$ 60.000,00 e R\$ 300.000,00.

Analogamente pode-se concluir que se 85,72%, dos supermercados pesquisados, têm entre 51 e 300 m² conforme ilustra a figura 01, o faturamento por m² da maioria das empresas

estudadas varia de um mínimo de R\$ 400,00 a R\$ 2.353,00 e um máximo oscilando entre R\$ 2.000,00 e R\$ 11.765,00.

Comparando-se o faturamento e os índices de eficiência estimados das micro e pequenas pesquisadas (maior valor do intervalo) com os das empresas líderes locais no ano de 2009 (Ranking Abras 2010), obtêm-se os dados da tabela 07.

Tabela 7 – Faturamento e Indicadores físicos dos Grupos Atakarejo e Serrana e das Micro Empresas, 2009

INDICADOR	ATAKAREJO	SERRANA	Micro e Pequenos Supermercados
Faturamento R\$	233.392.121,00	166.360.748,00	600.000,00
Faturamento R\$ / (m ²)	21.510,79	16.571,45	11.765,00
Faturamento por check-out (R\$)	2.482.894,90	1.446.615,20	300.000,00

Fonte: Lucianocenko (2006); Lucianocenko (2007); Hilário (2008); Hilário (2009); Hilário (2010).

A confrontação dos dados da Tabela 7 demonstram o quanto os pequenos supermercados estão distantes da eficiência e produtividade das líderes locais e portanto, do nível de competitividade que o setor requer. O faturamento por m² estimado da maioria das micro e pequenas empresas estudadas corresponde a apenas 54,69% do indicador do Atakarejo e 71% do índice do Grupo Serrana, enquanto o faturamento por check-out apresenta resultados ainda mais negativos, correspondentes a 12,08% e 20,74% dos apresentados pelos líderes, respectivamente.

Assim, é possível afirmar que a margem de lucro média das micro e pequenas empresas estudadas tende a ser inferior à média das empresas integrantes do Ranking Abras, ou seja, inferior a 2,23% no ano de 2009.

Portanto, os dados de desempenho da maioria dos supermercados de bairro estudados, indicam que estas empresas oferecem retornos modestos a seus proprietários, mas ainda suficientes para mantê-las no mercado. Tais empresas podem ser classificadas como empresas marginais, conforme a definição de Longenecker, Moore e Petty (1997), apresentada no capítulo teórico deste trabalho.

O desempenho econômico observado destas empresas marginais do setor varejista de supermercados de Salvador, aliado ao comportamento estratégico reativo com respostas incoerentes às demandas do mercado, identificado neste trabalho, deixa estes pequenos competidores sem perspectiva de crescimento do faturamento no longo prazo.

Conseqüentemente, com a tendência do acirramento da competição e do nível de concentração do setor, cada vez mais, o número destes pequenos supermercados com longevidade empresarial deve se reduzir.

6 CONCLUSÕES

O setor varejista de supermercados de Salvador começou a tomar a forma que conhecemos hoje, com lojas de autosserviço, a partir da década de 60. Passou por um período de desenvolvimento das redes regionais até o fim da década de 80, quando se iniciou o processo de consolidação, primeiro com as empresas locais e depois a partir da década de noventa com a entrada de competidores de outros estados e de outros países.

Acompanhando a evolução do setor em nível nacional, passou por um processo intenso de aquisições e fusões, de forma que em 2010 conta com a presença das líderes nacionais, todas com participação de capital estrangeiro, dominando o mercado e com a presença de apenas duas redes baianas entre as líderes, atuando no município de Salvador, o grupo Serrana e o Grupo Atakarejo.

Com a presença marcante de competidores de grande porte, o setor apresenta um nível de competitividade intenso, cujas forças de mercado levam a um quadro de concorrência acirrada entre os atuais concorrentes, com elevadas barreiras de entrada, principalmente em relação a localização e custos de escala. Apresenta uma dicotomia quanto ao poder de barganha dos fornecedores, visto que os cinco principais líderes nacionais inverteram a correlação de forças a seu favor, enquanto os pequenos varejistas ainda enfrentam o alto poder da indústria.

Os varejistas de supermercado de Salvador, em especial os micro e pequenos, enfrentam a concorrência do canal farma (drogarias) como formato de varejo substituto. O somatório das forças de mercado resulta em um estágio atual de competitividade intensa no setor de supermercados de Salvador.

A pesquisa identificou a presença de quatro grupos estratégicos de empresas atuando no setor varejista de supermercados de Salvador: o grupo de empresas que atua com a estratégia multiformato, o grupo do formato de hipermercado, o das empresas de formato tradicional ou supermercado de vizinhança e o grupo que atua exclusivamente no formato *cash & carry*.

Entre eles se destacam as redes de capital estrangeiro do Walt Mart e Cencosud que atuam no mercado local com todos os seus formatos disponíveis em sua estratégia de multiformato, e o grupo das empresas da rede Mixideal, que atuam nos mercados de vizinhança, por ser o único grupo composto por empresas baianas e com a presença de pequenas empresas entre os integrantes.

A pesquisa verificou que no setor varejista de supermercados de Salvador são adotadas apenas práticas tradicionais para composição do mix de marketing varejista, que originaram os grupos estratégicos identificados, sem a presença de práticas contemporâneas do Multivarejo.

O comportamento estratégico das micro e pequenas empresas pesquisadas foi identificado como do tipo reativo, pois tal característica é encontrada nas práticas gerenciais relacionadas à análise do ambiente, aos critérios de tomada de decisão, definição de metas e de investimentos.

O principal erro estratégico observado nas práticas das micro e pequenas empresas estudadas está na busca de diferenciação dos concorrentes, que é míope em relação às demandas do mercado. Os pequenos supermercadistas pesquisados adotam um comportamento destoante tanto do que indicam os estudos acadêmicos quanto das pesquisas de mercado.

De forma que, enquanto se espera dos pequenos supermercados de bairro um foco em atendimento, tendo a proximidade da residência dos consumidores como fator de fidelização, as empresas pesquisadas estão tentando competir por preços, sem, no entanto, conseguir efetivamente praticar preços mais baixos que seus concorrentes. Daí resulta este comportamento de miopia estratégica, enquanto o mercado exige um foco das empresas, elas estão atuando em outro.

Quanto ao desempenho econômico das empresas estudadas, o setor apresenta duas realidades distintas, das empresas líderes locais, cujos faturamentos cresceram nos últimos cinco anos, acompanhando a evolução do setor em nível nacional e contribuindo para a elevação da concentração do mercado local, apresentando indicadores físicos semelhantes aos das líderes nacionais e principalmente com lucros à taxas crescentes no período estudado.

Comprovou-se assim que as estratégias de atuação no formato de hipermercado do Grupo Atakarejo, buscando crescimento por meio da aquisição de concorrentes menores e a do Grupo Serrana, baseada em formatos de lojas com até 1.000 m², localizadas em bairros de maior renda, e crescimento através da ampliação da própria rede, são competitivas para o cenário atual do setor.

Já no caso das micro e pequenas empresas do setor varejista de supermercados de Salvador, a situação não é tão boa. O desempenho econômico apresentado as coloca como empresas marginais, sem perspectiva de crescimento no longo prazo, tendendo a permanecer indefinidamente do mesmo porte. Em outros setores econômicos esta característica não seria um fator limitante da vida da empresa, mas no varejista de

supermercados, cujos custos são crescentes e a concentração cada vez maior, os pequenos tendem a serem eliminados do mercado, por incapacidade de concorrerem com os líderes ou por incorporação por parte destes.

Considerando as lacunas teóricas, o presente estudo confirmou a construção das estratégias pelas micro e pequenas empresas estudadas através do processo artesanal, de forma reativa às mudanças do ambiente. Um fator negativo bastante significativo é o fato de não terem sido identificados padrões de ações repetidas ao longo do tempo.

Pode-se afirmar que a competitividade intensa do setor varejista de supermercados de Salvador, em processo acelerado de concentração, está influenciando a gestão estratégica das micro e pequenas empresas através da atuação dos líderes nacionais e locais nos formatos de *cash & carry* e também de vizinhança, de forma que os pequenos supermercadistas estão buscando competir via preço e não via diferenciação.

Em parte, isto ocorre por falta de conhecimento e informação do pequeno empresário e sua incapacidade de propor soluções criativas, praticando apenas uma gestão reativa, na tentativa de sobreviver. Por outro lado, ocorre a imposição deste tipo de concorrência pelos competidores líderes, apresentando-se ao mesmo tempo como concorrentes diretos dos pequenos supermercados, através da adoção de formatos compactos nos bairros e também como fornecedores, através das lojas *cash & carry*.

Tem-se um ciclo negativo para o pequeno empresário que passou a concorrer com o grande competidor diretamente em sua vizinhança num formato semelhante e busca nestes *cash & carry* uma alternativa de ter preços competitivos, mas só enquanto este formato maior não se instala em uma área próxima a sua.

Deve-se registrar que as contribuições deste trabalho ficaram limitadas pela falta de informação acerca da realidade local das empresas do setor varejista de supermercados. A melhor fonte de dados disponíveis é a Revista SuperHiper da Abras, através da divulgação do Ranking Abras, entretanto, seus resultados são em nível estadual e nacional. Em nível acadêmico não são encontrados muitos estudos com enfoque local sobre o tema

Algumas questões levantadas neste trabalho ainda ficaram em aberto, em especial quanto à identificação de um padrão na construção das estratégias pelos pequenos varejistas. O que aumenta o campo para os pesquisadores da academia e do mercado aprofundarem os estudos sobre o setor, como o processo de formação e empreendedorismo das redes varejistas de capital baiano que ainda resistem à competição e a tentativa das empresas multinacionais para adquiri-las.

REFERÊNCIAS

- KEARNEY, A. T. A reinvenção do varejo a partir da loja. **HSM Management**, v. 42, jan.-fev., 2004.
- ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados (BRASIL). Disponível em: <<http://www.abras.com.br/superhiper/superhiper/edicoes-antiores/index.php?publicacao=2>> Acesso em: 17 jul. 2010.
- ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin, 1971.
- ANGELO, Cláudio Filisoni; SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht da. (Coord.). **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas, 2003.
- ANSOFF, H. Igor. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BANCO MUNDIAL. Disponível em: <<http://rru.worldbank.org/themes/SmallmediumEnterprises>> Acesso em: 17 jul. 2010.
- BANDEIRAS: conheça nossas bandeiras. Disponível em: <<http://www.walmartbrasil.com.br/institucional/bandeiras.aspx?expandable=1>>. Acesso em: 17 jul. 2010.
- BARBOSA, Jenny Dantas; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 31-42, jul./set. 2003.
- BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt et al.. Dimensões básicas de análise das organizações. In: BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; BORGES-ANDRADE, José Eduardo; ZANELLI, José Carlos. (Org.) **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. São Paulo: Artmed, 2004, p. 91-141.
- BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o estatuto nacional da microempresa e da empresa de pequeno porte. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm> Acesso em: 17 jul. 2010.
- CABRAL, Augusto César de Aquino. A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD - ENANPAD, 22., Foz do Iguaçu, 1998. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=53&cod_evento_edicao=2&cod_edicao_trabalho=3669> Acesso em: 17 jul. 2010.
- CAVEDON, Neusa Rolita; FERRAZ, Deise Luiza da Silva. Representações sociais e estratégia em pequenos comércios. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, Art. 14, jan./jul. 2005. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=2036&Secao=FOR%2EGEST%2EB&Volume=4&Numero=1&Ano=2005>> Acesso em: 17 jul. 2009.
- CAVES, R. **American industry: structure, conduct, performance**. New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 1980.

CEZARINO, Luciana; CAMPOMAR, Marcos Cortez. Uma visão sobre o marketing estratégico. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO DA FEA/USP-SEMEAD, 7., 2008. São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/index.htm>>. Acesso em: 17 jul. 2008.

CORDOVIL, Domingos M. V. P. C. et al **Varejo competitivo**. São Paulo: Atlas, 2003.

COSTA, Lenise S. de Vasconcelos; SILVA, Jorge Ferreira da. As tipologias estratégicas “realmente existem”? In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD - ENANPAD, 26, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=49&cod_evento_edicao=6&cod_edicao_trabalho=2469> Acesso em: 17 jul. 2009.

DIDONET, Simone Regina. **Orientação para o mercado e eficiência**: aplicações ao segmento supermercadista. 2007. 246 f. Tese. (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Faculdade de Ciências Econômicas, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Belo Horizonte, 2007.

DUBUS, João Maria Goulart. **Uma investigação da estratégia voltada para o consumidor no ramo supermercadista**: um estudo de caso da COOP – Cooperativa de Consumo. 2007. 212 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Paulista – UNIP, São Paulo, 2007.

GBARBOSA. Disponível em: <<http://www.gbarbosa.com.br/institucional.asp>>. Acesso em: 18 jul. 2010.

GHOSHAL, S.; TANURE, B. **Estratégia e gestão empresarial**: construindo empresas brasileiras de sucesso. São Paulo: Editora Campus, 2004.

GIMENEZ, Fernando A. P. et al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. RAC – **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 2, maio./ago. 1999: 53-74.

GRUPO chileno compra as ações da Perini. Disponível em: <<http://www.atarde.com.br/economia/noticia.jsf?id=2260244>>. Acesso em: 2 jul. 2010.

GUIRALDELLI, Daniela. Para ser o melhor. **Abastecimento**: a revista do varejo de vizinhança. São Paulo, v. 4, n. 21, p.34-35, maio 2010.

HAMEL, G; PRAHALAD C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMEL, G. **Liderando a revolução**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HENDERSON, Bruce D. **As origens da estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HILÁRIO, Wagner. Ranking ABRAS 2008. **Revista SuperHiper**. Abril/2008.

HILÁRIO, Wagner. Ranking ABRAS 2009. **Revista SuperHiper**. Abril/2009.

HILÁRIO, Wagner. Ranking ABRAS 2010. **Revista SuperHiper**. Abril/2010.

HISTÓRIA Disponível em: <<http://www.abase-ba.org.br/compos.php?m=site.pagina&pag=20&idioma=br>>. Acesso em: 27 abr. 2010.

HISTÓRIA do Bompreço Disponível em: <<http://www.bompreco.com.br/servlets-notitia2/newstorm.notitia.presentation>>. Acesso em: 18 jul. 2010.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa anual de comércio**. Rio de Janeiro, v. 18, p.1-153, 2006.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LAIMER, Claudionor Guedes; LAIMER, Viviane Rossato. O processo de formulação de estratégias em supermercados: um estudo de casos múltiplos. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 11, n. 3, jul./set. 2006, p.73-92. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/214/184>>. Acesso em: 18 jul. 2009.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000. 695p.

LIMA, Danielli Pedretti Morais. **Adequação das estratégias aos recursos**: o caso de empresas do setor de supermercado. 2005. 203 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras – UFLA, Lavras. 2005.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas**: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Pearson Education do Brasil Ltda, 1997.

LUKIANOCENKO, Marlucy. Ranking ABRAS 2006. **Revista SuperHiper**. Maio/2006.

LUKIANOCENKO, Marlucy. Ranking ABRAS 2006. **Revista SuperHiper**. Maio/2007.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; VIZEU, Fábio. Análise institucional de práticas formais de estratégia. RAE - **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n.4, out./dez. 2007, p. 89-100.

MARQUES, Erica Ferreira; ALCANTARA, Rosane Lucia Chicarelli. gerenciamento por categoria como estratégia de diferenciação e enfoque: um estudo multicaso em pequenos e médios supermercados. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD - ENANPAD, 28., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=48&cod_evento_edicao=7&cod_edicao_trabalho=1961> Acesso em: 15 jul. 2009.

MILES, R. E; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. Stanford,: Stanford Unoversity Press. 1978.

MINTZBERG, Henry. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A. PORTER, Michael A. (Org.) **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 419-437.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTEIRO, Guilherme F. de Ávila. **Estrutura de mercado e concorrência no varejo de alimentos: o mercado de consumo integrado**. 2007. 111 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade de São Paulo-USP, São Paulo, 2007.

MOTTA, Rodrigo Guimarães; SILVA, Antonio Vitorino da. Aumento da competição no varejo e seu impacto na indústria. **Revista Gerenciais**, v. 5, n. 2, 2006.

OLIVEIRA, Bráulio; CAMPOMAR, Marcos Cortez. Revisitando o Posicionamento em Marketing. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 41-52, jan./mar. 2007.

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

PARENTE, Juracy; KATO, Heitor Takashi. Área de Influência: um estudo no varejo de supermercados. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, abr./jun. 2001.

PELLISSARI, Anderson Soncini; VANALLE, Rosângela Maria. Processo de formulação de estratégias em pequenas empresas com base na cultura corporativa e competências gerenciais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ENEGEP, 27., Foz do Iguaçu, 2007. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 2007. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR630468_9904.pdf, consultado em 18 de julho de 2009.

PEREIRA, Inês. Marcas de supermercado. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 41 . n. 1, jan./mar. 2001.

PERIN, Marcelo G.; SAMPAIO, Cláudio H. Relação entre orientação para o mercado, porte e performance empresarial. In: SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht da. (Coord.). **Varejo competitivo**. São Paulo: Atlas, 2003.

PINTO, Cláudio Damasceno. Estrutura de Mercado e Padrões de Concorrência: barreiras à entrada no setor de supermercados em Salvador. **RDE - Revista de Desenvolvimento Econômico**, Ano VIII, n. 13, , p. 75-8, .jan. 2006.

PIOVESAN, Luís Henrique; LAURINDO, Fernando José Barbin; CARVALHO, Marly Monteiro de. Proposta de Método para a formulação de estratégia em pequenas e médias empresas. **Revista Produção On Line, Universidade Federal de Santa Catarina**, Florianópolis – SC, v. 8, n. 2, 2008.

PORTER, Michael A. (Org.) **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E. **Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

QUEIROZ, Tatiana Silva de; SOUZA, Tereza de; GOUVINHAS, Reidson Pereira. Supermercado de Bairro: suas Estratégias e o Comportamento do Consumidor. In: EMA – ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 2., Rio de Janeiro, 2006. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. Disponível em: <http://anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=46&cod_evento_edicao=12&cod_edicao_trabalho=5126>. Acesso em: 18 jul. 2009.

QUEM somos: história. Disponível em: <<http://www.hiperideal.com.br/quem-somos/historia>>. Acesso em: 18 jul. 2010.

QUINN, James Brian; VOYER, Jhon J. El Incrementalismo Lógico: Cómo Manejar La Formación de Estratégias. In: MINTZBERG, Henry. QUINN, James Brian. VOYER, Jhon J. (Org.) **El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos.** Cidade do México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1998, p. 139-145.

RAMOS, Cláudia Felipe; SOUZA, Yeda Swirski de. A influência das relações sociais na sobrevivência de pequenas empresas do varejo de alimentos em Porto Alegre/RS (BRASIL). In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD - ENANPAD, 32., 2008. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=391&cod_evento_edicao=38&cod_edicao_trabalho=8911, consultado em 15 de julho de 2009.

RÊGO, Andréa de Fátima de Oliveira. **Análise dos pequenos supermercados de João Pessoa.** 2006. 272 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba-UFPB, João Pessoa, 2006.

ROJO, Francisco J. G. **Supermercados no Brasil.** Atlas: São Paulo, 1998.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – Observatório SEBRAE, **Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas**, 2005.

SEPLAM – Secretaria Municipal do Planejamento, Urbanismo e Meio Ambiente de Salvador. **Salvador em Dados 2006**, Salvador: Fundação Mário Leal Ferreira – FMLF, 2006.

SILVA, Giselle Moraes E. **O processo de formulação estratégica em pequenas empresas.** 2006, 113f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) – Universidade Estadual de Maringá-UEM, Maringá, 2006.

SILVA, Gleidson Macedo; BORGES, Renata Ferreira; MORAES, João Paulo Marques. A importância do planejamento estratégico para pequenas empresas. **Revista Administração**, ano 4, n. 4, 2007.

SOUZA, Marcos Gouvêa de; SERRENTINO, Alberto. **Multivarejo^{md} na próxima economia.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002. 211p.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TAVARES, Mauro Calixta; AMARAL, Luís Alexandre Simpson do; GONÇALVES, Carlos Alberto. Construção do conhecimento em estratégia e em competitividade: uma síntese. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA (3ES), 1, 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2003. Disponível em:
<http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=56&cod_evento_edicao=13&cod_edicao_trabalho=4858> Acesso em: 18 jul.2009.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. 238 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade de São Paulo-USP, São Carlos, 2002.

TODO Dia Disponível em:

<http://www.walmartbrasil.com.br/institucional/bandeiras_tododia.aspx?expandable=1>. Acesso em: 18 jul. 2010.

VASCONCELOS, Ana Cecília Feitosa de. Aplicação dos modelos de Miles e Snow e Kirton em pequenas e médias empresas: um estudo exploratório. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Ano 2, v. 3, p. 123-132, maio-jun. 2007.

VOLBERDA, Henk W. Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n.4, p. 32-43, out./dez. 2004.

APÊNDICE A - Roteiro da entrevista sobre as condições de competitividade e formação do setor

ENTREVISTADO:	DATA:
---------------	-------

QUESTÕES

1. Quais são os principais marcos que resumem a história do setor varejista de supermercados de Salvador?
2. Quais seriam as maiores dificuldades que uma empresa enfrentaria ao ingressar no mercado de Salvador, e quais os fatores essenciais para conseguir competir em condições de igualdade com os grandes supermercados já estabelecidos?
3. De que forma os fornecedores influenciam na rentabilidade dos supermercados? A relação entre os supermercadistas e a indústria/distribuidores atualmente é de rivalidade ou de cooperação? Caso seja de cooperação, o setor tem desenvolvido alianças com fornecedores para desenvolver novos produtos ou tecnologias?
4. Existe alguma forma de ação coletiva dos consumidores de Salvador para estimular a concorrência, ou eles apenas agem de forma individual?
5. Atualmente os mercados de bairro, lojas de conveniências, “sacolões” e demais tipos de auto-serviço de alimentação presentes no setor em Salvador, são tidos pelos supermercadistas como concorrentes diretos?
6. Qual o impacto da entrada da rede Wal Mart no mercado local?
7. Entre as ações dos competidores locais nos últimos cinco anos, quais se destacaram?

APÊNDICE B - Roteiro da entrevista sobre o processo de gestão estratégica em micro e pequenas empresas

ENTREVISTADO: _____

DATA: _____

QUESTÕES

1. Qual a área de venda aproximadamente da loja? (m²)
 - até 50 m²
 - de 51 a 100 m²
 - de 101 a 200 m²
 - de 201 a 300 m²
 - de 301 a 400 m²
 - Acima de 400 m²

2. Qual o número de check-outs?
 - Apenas 1
 - De 2 a 6
 - De 7 a 10
 - Acima de 10

3. Em ordem de importância, indique quais dos seguintes fatores podem interferir no desempenho do negócio?

<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ações dos concorrentes <input type="checkbox"/> Situação da economia <input type="checkbox"/> Medidas governamentais <input type="checkbox"/> Relação com fornecedores 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Comprometimento e qualidade da equipe de funcionários <input type="checkbox"/> Qualidade do Atendimento <input type="checkbox"/> Qualidade dos Produtos/Serviços <input type="checkbox"/> Outro: _____
--	--

4. Com que frequência a empresa avalia as condições e a situação dos fatores anteriormente indicados?

Periodicamente – 1; Apenas quando ocorre um fato novo – 2; Nunca – 7; Outro – 8.

<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ações dos concorrentes <input type="checkbox"/> Situação da economia <input type="checkbox"/> Medidas governamentais <input type="checkbox"/> Relação com fornecedores 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Comprometimento e qualidade da equipe de funcionários <input type="checkbox"/> Qualidade do Atendimento <input type="checkbox"/> Qualidade dos Produtos/Serviços <input type="checkbox"/> Outro: _____
--	--

5. Em ordem de prioridade, indique aonde a empresa busca informações acerca destes temas citados anteriormente?
 - Meios de Comunicação
 - Livros/Revistas/Publicações especializadas
 - Consultoria Contratada / Especialistas
 - Amigos
 - Experiência própria

6. Qual foi o faturamento bruto médio mensal de vendas dos últimos 12 meses? (mil reais)

<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Até 10 <input type="checkbox"/> De 10,1 a 20 <input type="checkbox"/> De 20,1 a 50 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De 50,1 a 100 <input type="checkbox"/> De 100,1 a 150 <input type="checkbox"/> De 150,1 a 200
---	--

7. Qual é o faturamento bruto médio mensal de vendas esperado para os próximos 12 meses? (mil reais)

<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Até 10 <input type="checkbox"/> De 10,1 a 20 <input type="checkbox"/> De 20,1 a 50 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De 50,1 a 100 <input type="checkbox"/> De 100,1 a 150 <input type="checkbox"/> De 150,1 a 200
---	--

8. Quais os critérios utilizados para se estabelecer este valor, por que ele será importante para a empresa caso seja alcançado?

9. Quais ações estão sendo desenvolvidas para alcançar este faturamento nos próximos 12 meses?

10. Indique por ordem de prioridade, o que é considerado no momento da tomada de uma decisão relativa à gestão do negócio?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Manter o faturamento estável | <input type="checkbox"/> Alcançar as metas estabelecidas |
| <input type="checkbox"/> Controlar os custos | <input type="checkbox"/> Atender as demandas dos clientes |
| <input type="checkbox"/> Manter o nível da qualidade | <input type="checkbox"/> O crescimento e desenvolvimento do negócio. |

11. Em ordem de prioridade, indique aonde a empresa busca informações para apoiar a tomada de decisão relativa à gestão do negócio?

- Meios de Comunicação
 Livros/Revistas/Publicações especializadas
 Consultoria Contratada / Especialistas
 Amigos
 Experiência própria
 Investigando as práticas dos concorrentes

12. Se a empresa tivesse hoje capital suficiente para realizar investimentos, onde os recursos seriam aplicados? Qual o resultado esperado?

13. Qual o número aproximado de produtos ativos vendidos?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> até 100 | <input type="checkbox"/> de 1001 a 2000 |
| <input type="checkbox"/> de 301 a 500 | <input type="checkbox"/> de 2001 a 5000 |
| <input type="checkbox"/> de 501 a 1000 | <input type="checkbox"/> Acima de 5000 |

14. Os clientes do supermercado em sua maioria:

- Realizam compras em grandes volumes, no máximo duas vezes ao mês.
 Realizam compras em pequenos volumes, várias vezes ao mês.

15. O supermercado possui os seguintes serviços suplementares? Caso não tenha, pretende implantar nos próximos doze meses?

- Hortifrútiis – Pretende Não pretende
 Açougue – Pretende Não pretende
 Frios e Laticínios – Pretende Não pretende
 Padaria – Pretende Não pretende
 Produtos de marca própria – Pretende Não pretende
 Programa de fidelidade (cartão) – Pretende Não pretende
 Caixas automatizados – Pretende Não pretende
 Entrega ao domicílio – Pretende Não pretende
 Empacotadores – Pretende Não pretende
 Estacionamento – Pretende Não pretende
 Gerenciamento de categorias (espaço) – Pretende Não pretende

16. Qual produto, serviço ou atributo precisa ser melhorado ou incluído em sua empresa se compará-la com seus concorrentes?

17. Qual produto, serviço ou atributo sua empresa oferece que seus concorrentes não possuem ou não conseguem copiar?

18. Em ordem de importância, indique quais dos atributos abaixo a empresa considera como o fator determinante para o cliente escolher este supermercado para fazer suas compras?

- localização – proximidade da residência
- preço
- Variedade e qualidade de produtos
- Condições de pagamento
- Atendimento diferenciado (individualizado)
- outro: _____

19. O que a empresa faz para atender esta expectativa do cliente, citada anteriormente?

20. Em ordem de prioridade, indique qual é o principal critério utilizado para a escolha/credenciamento de fornecedores?

- Preço
- Variedade e qualidade de produtos
- Condições de pagamento
- Parceria em ações de venda – merchandising e promoções
- Previsibilidade e regularidade no fornecimento
- outro: _____

21. Como a empresa fica sabendo do lançamento de novos produtos/serviços no setor?

- Através dos fornecedores;
- Meios de Comunicação;
- Livros/Revistas/Publicações especializadas
- Feiras e Exposições
- Consultoria Contratada / Especialistas
- Investigando as práticas dos concorrentes

22. Quando surgem produtos/serviços novos no setor a empresa...

- Rapidamente se reorganiza e adota o novo produto/serviço antes dos concorrentes;
- Espera primeiro os concorrentes adotarem, para ter certeza que gera resultados positivos;
- Implementa conforme já havia definido previamente na contratação dos fornecedores;
- Além de contrato com fornecedores para lançamentos de produtos, a empresa cria serviços e produtos diferenciados, antecipando-se ao setor.

23. Quando a concorrência reduz os preços de seus produtos ou pratica promoções, qual a reação da empresa?

- Rapidamente se reorganiza e adota o nível de preço dos concorrentes;
- Espera primeiro a reação dos clientes, para saber se as vendas serão afetadas;
- Mantém os preços e as promoções conforme já havia definido antes da ação dos concorrentes;
- Só segue a concorrência se o impacto de sua ação sobre as vendas justificar uma mudança sobre o que já havia definido anteriormente.

24. Qual a imagem que a empresa deseja passar para seus clientes?

- A de melhor localização – proximidade da residência

- A de melhor preço
- A de melhor variedade e qualidade de produtos/serviços
- A de melhor atendimento
- outro: _____

25. Qual a filosofia de qualidade da empresa?

26. Qual o valor mais importante dentro da empresa?

27. Quais características do negócio você elege como as três mais importantes, responsáveis pelos resultados alcançados por sua empresa, desde sua criação até hoje?

28. Qual a estratégia de mercado da empresa e como ela é implementada?