

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ

MARIVALDO TEIXEIRA

**AS AÇÕES ORGANIZACIONAIS E ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS DAS
TRÊS MAIORES REDES VAREJISTAS SUPERMERCADISTAS NO BRASIL**

Rio de Janeiro

2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

MARIVALDO TEIXEIRA

**AS AÇÕES ORGANIZACIONAIS E ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS DAS
TRÊS MAIORES REDES VAREJISTAS SUPERMERCADISTAS NO BRASIL**

Dissertação de Mestrado em Administração e
Desenvolvimento Empresarial, da Universidade
Estácio de Sá, como requisito para obtenção do
grau de Mestre.

ORIENTADOR: Professor Doutor José Roberto Ribas

Rio de Janeiro

2007



**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL**

A dissertação

**AS AÇÕES ORGANIZACIONAIS E ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS DAS
TRÊS MAIORES REDES VAREJISTAS SUPERMERCADISTAS NO BRASIL.**

elaborado por

MARIVALDO TEIXEIRA

e aprovada por todos os membros da Banca Examinadora foi aceita pelo Curso de Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial como requisito parcial à obtenção do título de

MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

Rio de Janeiro , de fevereiro de 2007

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. José Roberto Ribas
Universidade Estácio de Sá

Prof. Dr. José Geraldo Pereira Barbosa
Universidade Estácio de Sá

Professora Dra. Ana Alice Vilas Boas

UFRRJ

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente a Deus, pela oportunidade que me foi concedida em concluir mais um projeto de vida. Em seguida, agradeço a todo corpo docente e funcionários do MADE – Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial, da Universidade Estácio de Sá, assim como todos os discentes desta instituição, com os quais tive a satisfação de trocar experiências valiosas para o meu aprimoramento acadêmico e profissional. Em especial, agradeço ao Prof. Dr. José Roberto Ribas e ao Prof. Dr. José Geraldo Pereira Barbosa, pela atenção e ajuda dispensada, bem como às valiosas informações complementares, que, certamente, agregaram valor à conclusão deste projeto acadêmico.

Estendo também meus agradecimentos a todos aqueles que me deram suporte informativo, emocional e intelectual, ressaltando meus filhos Gabriella S. Teixeira e Rafaell S. Teixeira e, especificamente, a Professora Miriam Reis Andrade, pelo incentivo e ajuda dispensada.

Considero que pela complexidade do tema desenvolvido nesse estudo, urge que pesquisas complementares sejam desenvolvidas, pois tudo aquilo que é feito pelo homem torna-se uma obra interminável.

Este estudo acadêmico é dedicado aos meus amados filhos Gabriella Silva Teixeira, Rafaell Silva Teixeira, à minha irmã Marialda Teixeira. Em especial, dedico este estudo em memória dos meus amados pais Oswaldo Teixeira e Maria da Conceição Ribeiro Teixeira, que mesmo sem à presença deles entre nós, aprendi que: “os bons não morrem eles ficam encantados”.

(Guimarães Rosa)

ABSTRACT

This academic work aims at identifying and evaluating the performance growth of three major foreign supermarket retailers stores (Rede Varejista Supermercadora – RVS), such as French Carrefour and Casino (CBD-Cia Brasileira de Distribuição, do grupo Pão de Açúcar), and the north-american Wal-Mart, during 2001-2005. Some theoretical assumptions are compared with marketing strategy and organization plans related to merge, take over and acquisition, followed by these three multinational groups as a consequence of a fierce competition among these supermarket leaders, who were seeking for the most appropriate way for customizing customers, differentiating services and products, and reaching competitive advantage too. In order to achieve the outcome of such work a retrospective study was conducted since the early 50's, taking in consideration the market changes related to Brazilian RVS evolution and the traditional direct attendance.

Since the 70's, the increase in the consumption of the overall market has changed the retail environment and provoked a merge wave among supermarkets and shopping centers. These new trend called the attention of foreign supermarkets, attracting them to invest in the Brazilian market. It was remarkable the entrepreneurship and pionerism of Carrefour Hipermarket in 1975, Wal-Mart in 1995, and Casino / CBD in 1999. Later on, these RVS decided to diversify their activities offering other products including fast food, drugs store, coffee shop, aiming at customizing their clients, thus differentiating their target clients. Such situation demanded the increase of the stores' size towards hipermarkets supercenters, buyers clubs and, most recently, compacted hipermarkets. The bibliography researched provided support for the adoption of a methodology making possible to conclude the objectives of this survey.

Key words: entrepreneurship; competitive advantage; strategies; fusions.

RESUMO

O objetivo desse trabalho acadêmico é apresentar um estudo que identifique e analise as razões que levaram à ascensão, no mercado supermercadista brasileiro, das três maiores Redes Varejistas Supermercadistas (RVS) estrangeiras, tais quais as francesas Carrefour, Casino, do grupo Pão de Açúcar, e a norte-americana Wal-Mart, no período de 2001 a 2005. Algumas premissas teóricas serão comparadas com as estratégias mercadológicas e as ações organizacionais das fusões, incorporações e aquisições, adotadas pelos três grupos estrangeiros pesquisados, entre os quais se desencadeou uma acirrada competitividade focada na customização dos clientes, diferenciação dos serviços e produtos, em busca de vantagem competitiva. Visando obter respostas para os fatos em questão, retrocedeu-se à década de 50, considerando-se, primeiramente, a evolução histórica do segmento varejista alimentício brasileiro, mudando do antigo modelo tradicional de atendimento para auto-serviço. A partir da década de 70, o aumento no volume de consumo provocou mudanças no cenário supermercadista, levando às Redes Varejistas Supermercadista (RVS) se unirem ao *shopping centers*, fato que chamou a atenção das empresas supermercadistas estrangeiras, despertando nelas o interesse no mercado brasileiro. Destaca-se o empreendedorismo do grupo Carrefour, que inaugurou o primeiro hipermercado no Brasil, em 1975, seguido pelo grupo Wal-Mart, em 1995, e o Casino, em 1999. Essas RVS decidiram diversificar suas atividades, oferecendo outros produtos e serviços como *fast food*, farmácia, entre outros, visando customizar seus clientes, diferenciar seu público-alvo, além de mudar o tamanho para hipermercados, *supercenters*, clube de compras e, mais recentemente, para hipermercados compactos. O referencial teórico consultado foi de grande valia no desenvolvimento da metodologia adotada, possibilitando atingir os objetivos do estudo em questão.

Palavras-chave: empreendedorismo; vantagem competitiva; estratégias; fusões.

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO	15
2 - DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	23
2.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	23
2.2 OBJETIVOS.	24
2.2.1 Objetivo Principal	24
2.2.2 Objetivos Intermediários	24
2.3 SUPOSIÇÕES	25
2.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	26
2.5 JUSTIFICATIVA	28
2.6 DEFINIÇÃO DOS TERMOS	29
3 - REFERENCIAL TEÓRICO	34
3.1 O PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	34
3.1.1 As Escolas Estratégicas	34
3.1.2 Processo Político	37
3.1.3 Estrutura Organizacional	40
3.2 ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS	42
3.2.1 Estratégia de Diversificação	42
3.2.1.1 Estratégia de Diversificação Relacionada	43
3.2.1.2 Estratégia de Diversificação Não-Relacionada	45
3.3 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS	46
3.3.1 Estratégias de Crescimento	46
3.3.2 Estratégia de Reestruturação	47
3.3.3 Estratégia de Fusões e Aquisições	49
3.4 ESTRATÉGIAS DE COMPETIÇÃO	52
3.4.1 Forças Competitivas	52
3.4.1.1 Forças Competitivas no Ramo Supermercadista	53
3.4.2 Estratégias Genéricas	54
3.4.2.1 Estratégias Competitivas Orientadas para Serviços	57
3.4.3 Estratégias de Diferenciação	59
3.4.3.1 A Competição Baseada na Diferenciação	59

3.4.3.2 Diferenciação Produtos e Imagens	63
3.4.3.3 Diferenciação de Serviços e Pessoas	66
3.4.3.4 Diferenciação de Suporte, Qualidade e <i>Design</i>	69
3.4.4 Ferramentas Tecnológicas	70
3.5 ESTRATÉGIAS COOPERATIVAS	75
3.5.1 Alianças e Redes	75
3.6 ESTRATÉGIAS INTERNACIONAIS	84
3.7 ESTRATÉGIAS DE MARKETING	90
3.7.1 Ferramentas de Comunicação	91
3.7.1.1 Promoção e Propaganda	93
3.7.1.2 Mix de Comunicação e Composto de Marketing	93
3.7.2 Ferramentas de Marketing	96
3.7.2.1 Introdução e Desenvolvimento de Produtos	96
3.7.2.2 Redução de Preços	100
3.7.2.3 Produtos Mais Baratos	100
3.7.2.4 Produtos de Prestígios com Preços Baixos	101
3.7.2.5 Proliferação de Produtos	101
3.7.2.6 Lançamento de Marcas Próprias	101
3.7.2.7 Empurrar e Puxar	102
3.7.3 Estratégia de Ataque	103
3.7.4 Estratégia de Localização	104
3.7.5 Estratégia Customização	106
3.7.6 Estratégia Fidelização	109
3.7.7 Estratégia Segmentação	111
3.7.8 Estratégia de Posicionamento	117
4 - METODOLOGIA	119
4.1 TIPO DE PESQUISA	119

5 - ANÁLISE DOS DADOS	122
5.1 ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS, EMPRESARIAS E NEGÓCIOS	122
5.1.1 Ranking dos Grupos Supermercadas	122
5.1.2 Sinopse dos Três Maiores Supermercados	123
5.1.3 Ações e Planos Organizacionais	133
5.1.3.1 Fusões Corporativas e Reestruturação	133
5.1.3.2 Sinopse das Fusões	138
5.1.3.3 Mudanças Estratégicas dos Supermercados	144
5.2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING	148
5.2.1 Táticas e Ferramentas Mercadológicas	148
5.3 TIPOS DE REDES VAREJISTAS SUPERMERCADISTAS (RVS)	153
5.4 CONCLUSÃO DA ANÁLISE	155
6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS	165
7 - QUESTIONAMENTOS PARA ESTUDOS FUTUROS	170
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	172
NOTAS	178
ANEXOS	179

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Estrutura Funcional	41
QUADRO 2 - Níveis e Tipos de Diversificação	43
QUADRO 3 - Razões para Aquisições e Problemas para Obter Sucesso	51
QUADRO 4 - Vantagem Competitiva	55
QUADRO 5 - Estratégia Competitiva - formato “U”	56
QUADRO 6 - Dimensão e Abordagem sobre Vantagem Competitiva	62
QUADRO 7 - Diferenciação e Segmentação de Mercado.	66
QUADRO 8 - Abordagens da Diferenciação	68
QUADRO 9 - Razões para Alianças Estratégicas por Tipo de Mercado	78
QUADRO 10 - Oportunidades e Resultados da Estratégia Internacional	84
QUADRO 11 - Os Compostos e as Variáveis Mercadológicas	94
QUADRO 12 - Por que Alguns dos Lançamentos Fracassam?	99
QUADRO 13 - Posicionamento da Empresa	118
QUADRO 14 - As Empresas Supermercadas mais Admiradas no Brasil	122
QUADRO 15 - A Importância dos Fatores-Chave	123
QUADRO 16 - Desempenho dos Supermercados e Hipermercados	137
QUADRO 17 - RVS Internacionais	140
QUADRO 18 - Sinopse Histórica das Fusões das RVS	142
QUADRO 19 - Fusões e Incorporações: Faturamento (2001-2005)	144
QUADRO 20 - Demonstrativo dos tipos de redes varejistas.	153
QUADRO 21 - Formação de Escolas Estratégicas e Perfil Estratégico	156
QUADRO 22 - Correlação Entre os Tópicos Apresentados	158

LISTA DE SIGLAS

- ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados
- RVS - Redes Varejistas Supermercadistas
- CBD - Companhia Brasileira de Distribuição
- SPA - Supermercado Pão de Açúcar
- ECR - Resposta Eficiente ao Consumidor
- CRM - Gerenciamento de Relacionamento com o Consumidor

TERMOS EM INGLÊS

MARKETING- É a função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio de gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição (MACHLINE, p. 6, 2003).

MERCHANDISING - ou comunicação no ponto-de-venda, é o conjunto dos instrumentos de comunicação, promoção, demonstração exposição do produto no ponto-de-venda, visando estimular a compra imediata pelo consumidor". (MACHLINE, p. 301, 2003)

BENCHMARKING - Consiste em se orientar pelas melhores práticas de outros grupos de empresas, faz com que políticas e práticas administrativas sejam adotadas por empresas recém-chegadas a um segmento. (COBRA, 2003, p. 60)

S.W.O.T. - Strength, Weeakness, Oportunities, Trends; análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças ocorridas nas empresas

DEMARKETING - É a forma de encontrar maneiras de reduzir a demanda temporária ou permanentemente, podendo também desencorajar a demanda global e consiste de etapas como aumento de preços, redução de promoção e serviços, podendo ser seletivo, reduzindo a demanda de segmentos menos rentáveis, sem destruir a demanda (KOTLER, p.34, 1998)

TRADE-OFF - É a troca ocasional ou transigência em face de duas alternativas, geralmente de igual valor; acordo, acerto; concessão; compensação.(HITT, p.298, 2002)

SPIN-OFF - refere-se a forma com que a firma se desfaz do seu negócio, que por ventura, podem ou não estar relacionados aos interesses da firma.(HITT, p. 300, 2002)

DOWNSIZING – é uma forma de reduzir o número de funcionários e, às vezes o número de unidades operacionais, que pode modificar ou não a composição dos negócios no portfólio da companhia. (HITT, p. 300, 2002)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

T266 Teixeira, Marivaldo

As ações organizacionais e estratégias mercadológicas das três maiores redes varejistas supermercadistas no Brasil. / Marivaldo Teixeira – Rio de Janeiro, 2006

190 f.

Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial) – Universidade Estácio de Sá, 2006.

1. Administração mercadológica. 2. Estratégia. 3. Vantagem Competitiva. 4. Método de Casos. I. Título

CDD 658.802

1 - INTRODUÇÃO

A tendência da globalização é irreversível e acontece em todos os segmentos da economia. Esse modelo por sua vez influenciou e vem influenciando, significativamente, o ramo varejista supermercadista brasileiro, tendo como reflexo a vinda dos grupos varejistas franceses – Carrefour e Casino, assim como o grupo norte-americano Wal-Mart. Os acontecimentos relacionados às economias globalizadas com sua acirrada competitividade têm levado as organizações a desenvolverem estratégias que visam a torná-las menos vulnerável às constantes mudanças que ocorrem no ambiente interno e externo das mesmas.

Os processos relacionados à globalização comercial e produtiva estenderam-se à implantação de novos sistemas organizacionais e através de novas tecnologias passaram a contribuir de forma relevante para o desempenho dinâmico das organizações e na otimização do capital intelectual, considerado como fator de produção intangível na alavancagem competitiva das organizações de pequeno, médio e grande porte. Esses fenômenos levaram alguns segmentos do ramo varejista a promoverem ações estratégicas prospectivas¹ criando novos cenários² mercadológicos e competitivos. Ribas (1995, p.74), conceitua cenário como:

(...) uma descrição aproximada das situações futuras possíveis para um fenômeno, que estão de alguma maneira condicionadas à ocorrência ou mudança de estado de algumas variáveis importantes que melhor explicam este fenômeno no presente. O estudo de cenários quer dizer, em outras palavras, o delineamento de diferentes alternativas para aquela que se apresenta hoje, utilizando para isto uma mistura de esforço científico e criatividade.

O fenômeno da revolução industrial, no início do século XIX, levou diversos estudiosos a analisar os fatos que provocaram mudanças radicais na economia daquela época, cujo desempenho era medido, basicamente, em torno da posse de produção, como terra, trabalho e capital. No mundo contemporâneo, outros fatores como tecnologia, o empreendedorismo e

capital intelectual, dentre outros, passaram a agregar valor aos produtos/serviços e aumentar o desempenho sócio-econômico das empresas e dos países, argumento também comentado por Leite (apud, GONZAGA, 2003, p. 16):

Do início da teoria econômica com Adam Smith até muito recentemente, os economistas explicavam o desenvolvimento das nações como resultados de três variáveis: mão-de-obra, matéria prima abundante e capital disponível para investimento. Hoje, sabe-se que existem outras variáveis importantes: a tecnologia e o empreendedorismo.

Assim sendo, decorrente das mudanças de pensamento econômico e empresarial, as empresas varejistas supermercadistas brasileiras preocupadas com as ameaças externas deste segmento tiveram que redesenhar seu perfil genérico competitivo (PORTER, 1986), redefinir suas ações organizacionais (GODET, 1993), avaliar sua estrutura organizacional (PARNELL, 2000), diversificar suas estratégias de cunho corporativo e empresarial no âmbito nacional e internacional (HITT, 2002), adotar estratégias de marketing, estendendo-se a modelos táticos de segmentação de mercados, customização e fidelização de clientes visando à obtenção de vantagem competitiva e melhor posicionamento de liderança no *ranking* supermercadista (KOTLER, 1998).

As mudanças que ocorreram, e ainda ocorrem no ramo supermercadista, têm fomentado uma competição acirrada entre empresas vendedoras e fornecedores do setor, denominados de atores ou *players* pela literatura inglesa, procurando por melhor posicionamento competitivo de liderança no *ranking* supermercadista, além do fortalecimento da imagem das empresas e de suas marcas próprias perante o mercado. Ademais, as constantes transformações das economias globalizadas, passaram a refletir no processo sócio-econômico e mercadológico dos países considerados como emergentes, como é o caso do Brasil.

Ressalta-se que as pequenas redes empresariais de bairros, para sobreviverem perante a hegemonia de mercado das grandes redes supermercadistas objeto deste estudo, foram

obrigadas a adotar procedimentos organizacionais cooperativos de caráter associativo, se reestruturando em formato de redes de compras, para obter ganhos em escala com preços baixos e, dessa forma, poder competir nos segmentos de mercado populares adotando o perfil de liderança de custo (PORTER, 1986, pg. 58).

A liderança de custo impõe severos encargos para a empresa preservar sua posição, o que significa reinvestimento em equipamento moderno, desfazer-se sem pena dos ativos obsoletos, evitar a proliferação na linha de produtos e estar alerta para aperfeiçoamento tecnológicos. Os declínios nos custos com o volume cumulativo não são de forma alguma automáticos, nem a obtenção das economias de escala disponíveis é possível sem uma atenção integral.

No que diz respeito à evolução do RVA - Ramo Varejista de Alimentos no Brasil, demonstrado no anexo 1, surgem na década de 50, as primeiras experiências no setor de auto-serviço, baseado no modelo norte-americano. Em meados da década de 60, inicia-se a reestruturação organizacional e estratégica o período dos desvios estratégicos em relação à evolução do RVA, saindo do atendimento tradicional, diversificando-se para auto-serviço, e em seguida acompanhando os reflexos no comportamento de consumo, decorrente do surgimento das redes varejistas supermercadistas (RVS), que cada vez mais procuravam focar suas atividades na segmentação de mercados, introduzindo parcialmente, em meados de 1960, outros produtos não-alimentícios e serviços para dar apoio aos grandes centros de consumo: os *shopping centers*.

Na década de 1970, surge um novo conceito de varejo oriundo das RVS: os hipermercados. Ferraz (2005) comenta que a primeira RVS internacional que marcou seu pioneirismo no Brasil foi o grupo francês Carrefour, em 1975, iniciando suas atividades no ramo supermercadista com a nova concepção de hipermercados no varejo alimentar de grande porte. O objetivo desse tipo de varejo alimentício era atender grandes grupos de consumidores, customizando-os em massa no sentido de adaptar produtos e serviços às necessidades de seus clientes.

Esse modelo de empresa varejista resultou na criação de um horizonte expansionista de novos cenários no ramo supermercadista, o qual é sustentado por estratégias diferenciadas, coletivas e/ou personalizadas, que objetivam atender de forma customizada os desejos, necessidades de segurança e conforto de seus clientes, utilizando-se de praticidade nos serviços e bom atendimento. Os resultados ocorridos levaram às RVS a adotarem táticas ainda mais ousadas acompanhadas de estratégias diferenciadas, em busca da fidelização de seus antigos clientes e a identificação de novos nichos de mercado. No final da década de 90, chegam ao Brasil outras empresas estrangeiras do ramo, como a empresa portuguesa Jerônimo Martins - JM e o grupo francês Casino Guichard Perrachon & Cia, concorrente direto de outro grupo francês, o Carrefour.

Em 1995, outras empresas estrangeiras do ramo supermercadista, qual o grupo português Sonae e a norte-americana Wal-Mart, líder no varejo mundial, iniciam suas atividades no Rio de Janeiro e São Paulo. Ambas tinham como concorrente internacional o grupo holandês Ahold, que incorporou o Supermercado Bom Preço e o grupo G. Barbosa, vendendo logo em seguida, em 2004, suas operações para o Wal-Mart e Acon Investments. Em 1999, o grupo Wal-Mart instala-se no Brasil, com outra nova concepção de grandes lojas no ramo supermercadista, denominadas *supercenters*, diversificando suas atividades, diferenciando-se no atacado através do conceito de clube de compras através do Sam's Club. No início do ano 2000, o Wal-Mart dá início ao processo estratégico de incorporação e fusão de pequenas e médias RVS de bairros, em busca de um público-alvo de baixa renda.

Nesse período, o supermercado Pão de Açúcar (SPA) aparece liderando o *ranking* supermercadista brasileiro, inovando no atendimento, com serviços diferenciados e novas tecnologias, tendo como destaque a diversificação de suas ações mercadológicas, sendo uma

das empresas pioneiras na introdução de serviços logístico híbridos³ e moles⁴ (LAS CASAS, 2002, p. 77). Godet (2003, p. 263) tece comentário polêmico sobre os excessos do produtivismo e do consumismo, que para alavancar o desempenho mercadológico, as empresas esquecem que o mundo não é abstrato e a sociedade não pode ser reduzida à condição de máquina destinada a produzir e vender valor agregado.

Além disso, o SPA – Supermercado Pão de Açúcar resolveu segmentar e customizar ainda mais seus serviços, disponibilizando aos clientes, além de uma grande linha de produtos não alimentícios, o setor gastronômico dentro das lojas, oferecendo pizzas, sanduíches, *coffe shop*, sucos naturais, *sushi bar*, entre outros, tendo como concorrente direto no Rio de Janeiro, o supermercado Zona Sul (ZS), rede de varejo⁵ alimentício de pequeno-médio porte.

Em 2002, a JM vende suas operações para o supermercado Pão de Açúcar (SPA), e logo depois o grupo Casino compra 50% das ações do SPA, na intenção de assumir todo processo de fusão gerencial, tendo ainda a opção total de compra das ações em oito anos, negociação que precedeu à fusão acordada com o atual presidente Abílio Diniz, que detém a outra metade do total das ações ordinárias.

A partir deste aumento de fusões e incorporações entre às RVS, um dos fatores que mais chamou a atenção nesse estudo foi o significativo aumento no faturamento dessas empresas entre 2001 e 2005, em valor aproximado de R\$ 33.5 bilhões, sendo que os grupos supermercadistas que obtiveram crescimentos mais expressivos foram o CDB, Carrefour e

Wal-Mart, que nesse período aumentaram seus faturamentos em R\$ 14.4 bilhões, R\$ 3.3 bilhões e R\$ 10.2 bilhões, respectivamente, demonstrado no quadro 8.

A estrutura dos capítulos se inicia pelo capítulo 1, onde estão sendo apresentados conceitos genéricos sobre os efeitos da globalização no ramo supermercadista varejista brasileiro, e os fenômenos da competitividade que levaram as empresas dos segmentos supermercadistas a promoverem diversas ações mercadológicas, para acompanharem os desvios estratégicos prospectivos ao longo do tempo através de sua evolução histórica, demonstrado no anexo 1. Esses fatos transformaram o processo competitivo num cenário diversificado, onde as empresas do ramo supermercadista se deslocaram de um modelo tradicional de venda no balcão, para um sofisticado e competitivo sistema varejista alimentício segmentado, customizado e diferenciado, em busca da fidelização de uma grande massa de clientes e vantagens competitivas.

No capítulo 2, é apresentada a definição do problema que se deseja estudar, os objetivos intermediários e específicos que se pretende alcançar no estudo, bem como aquilo que se pode considerar como pressupostos teóricos, havendo uma correlação destes com os objetivos do estudo, que por sua vez estará limitado às questões mercadológicas de caráter macro baseado apenas nas três maiores redes varejistas supermercadistas (RVS) que atuam no mercado brasileiro, tais como: CBD (Companhia Brasileira de Distribuição) do grupo Pão de Açúcar, o grupo francês Carrefour e a mega rede de varejo norte-americana Wal-Mart.

Ainda, no capítulo 2, será destacada a importância desse trabalho tanto no campo prático e acadêmico, como também no âmbito em que atuam os profissionais interessados no assunto em questão. Pretende-se apresentar justificativas, sobretudo sobre o desempenho ascendente do setor supermercadista no campo industrial, sócio-econômico, no segmento de serviços e cultural do país, além do desempenho dinâmico das vendas desse setor, em 2005,

que resultou numa participação relevante de cerca de 10% do PIB brasileiro. A definição dos termos mais importantes utilizados nesse estudo irá contribuir para um melhor entendimento das nomenclaturas usualmente utilizadas no segmento varejista.

No capítulo 3, é apresentado referencial teórico evidenciando alguns modelos de escolas e planos organizacionais, assim como vários tipos de estratégias utilizadas no ramo varejista supermercadista, além de algumas teorias estratégicas de cunho organizacional comentadas por diversos autores como, Porter (1986), Godet (1993), Mintzberg (2003), Bethlem (2001), Las Casas (2001), Machline (2001), Kotler (1999), Machline (2003), Sampaio (1999), Malhotra (2001), dentre outros. Os argumentos teóricos destes autores servirão como alicerce conceitual das pesquisas e análises feitas através de diversas fontes primárias e secundárias, cujos focos se atêm na razão da ascensão das RVS pesquisadas e na conquista de vantagem competitiva.

No capítulo 4, será definido a metodologia e o tipo de pesquisa a ser adotada, cujos fins e os meios estarão sendo caracterizados como descritivo, exploratório e bibliográfico. Ademais, ainda nesse capítulo serão apresentadas a população e amostra da pesquisa, cuja base de seleção desse trabalho partiu das informações divulgadas na revista Supermercado Moderno (2006), referente ao desempenho das 463 empresas e 11.579 lojas, cujo faturamento total doméstico atingiu o montante de, aproximadamente, R\$ 111.0 bilhões. Assim sendo, foram selecionadas para estudo, as RVS que alcançaram o patamar de faturamento acima de R\$ 10 bilhões, dentre as quais foram selecionadas apenas três: Grupo CBD/Pão de Açúcar, Carrefour e Wal-Mart.

No Capítulo 5, encontra-se a análise de dados, ressaltando tópicos sobre o *ranking* e o desempenho das três RVS analisadas, bem como a relevância das ações e planos

organizacionais relacionados às fusões, incorporações e aquisições, os mecanismos táticos e as ferramentas marketing que darão suporte aos argumentos da pesquisa, e por fim a conclusão.

Na conclusão da análise e nas considerações finais será apresentada a relação entre o problema em estudo, o objetivo do trabalho e os pressupostos demonstrados, elementos conceituais com os quais será possível relacionar os fatos que ocorreram e estão ocorrendo no mercado varejista supermercadista, conjugando esses elementos com as teorias dos autores pesquisados, cujos conceitos estarão fortalecendo os argumentos conclusivos do estudo em questão. Alguns desses assuntos merecem ser estudados futuramente, no intuito de dar maior abrangência aos fatos apresentados nessa pesquisa, focando noutros assuntos de interesse acadêmico.

Serão apresentados quadros demonstrativos e tabelas, assim como notas e outras fontes conceituais de pesquisa, que darão suporte aos argumentos teóricos e análise de dados da presente pesquisa.

2 - DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

As constantes mudanças que ocorrem no comportamento dos consumidores no ramo supermercadista brasileiro é reflexo da acirrada competitividade entre as empresas do setor.

O crescimento relevante das RVS brasileiras e estrangeiras, nos últimos anos, despertou o interesse no estudo em questão, inclusive no que tange ao espírito empreendedor e o desempenho alcançado pelas empresas supermercadistas estrangeiras francesas representadas pela empresa Casino, do grupo da RVS - Rede Varejista Supermercadista Pão de Açúcar, seguida pelo Carrefour, tendo como concorrente o grupo norte-americano Wal-Mart.

As ações estratégicas adotadas pelas firmas analisadas, o pioneirismo no setor supermercadista de médio e grande porte, o perfil empreendedor conjugado com a logística e a tecnologia utilizada, levaram as respectivas RVS a se tornarem líderes nesse segmento comparado com as demais empresas brasileiras do mesmo ramo de negócio.

2.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.

De acordo com a complexidade do assunto em questão, surgiu o interesse em desenvolver um estudo sobre os fenômenos que regem os paradigmas do macro ambiente das RVS brasileiras, tendo como foco as constantes mudanças estratégicas mercadológicas do setor, razão pela qual veio a fomentar uma competição acirrada entre os concorrentes à procura de um posicionamento estratégico competitivo. Assim sendo, este estudo de cunho exploratório e explicativo que se apóia em fontes secundárias, dará ênfase à questão sobre: **quais foram às ações estratégicas que resultaram na ascensão das empresas varejistas estrangeiras Casino, Carrefour e Wal-Mart?**

2.2 OBJETIVOS

2.2.1 Objetivo Principal.

Descrever as ações estratégicas que levaram as empresas varejistas supermercadistas selecionadas à ascensão no período de 2001-2005.

2.2.2 - Objetivos Específicos

Examinar os modelos estratégicos, mercadológicas e as ações organizacionais, que nortearam às RVS pesquisadas, comparando esses procedimentos estratégicos de cunho funcional, corporativo, cooperativo, empresarial e de marketing com as teorias apresentadas no referencial teórico, cujas ações e decisões focam na customização e na fidelização de seus clientes em busca de vantagem competitiva.

No escopo dos objetivos específicos estarão sendo abordados os seguintes tópicos:

1. levantar informações bibliográficas sobre a evolução e as mudanças ocorridas no ramo supermercadista, além das táticas, ferramentas, ações organizacionais, modelos estratégicos corporativos, empresariais e de marketing praticados neste segmento, que resultaram à ascensão das RVS pesquisadas;
2. analisar as forças competitivas que porventura ameaçam, influenciam ou inibem o desempenho dinâmico das empresas selecionadas, bem como o perfil genérico competitivo das mesmas;
3. mostrar a relevância das estratégias de diversificação, segmentação, diferenciação, customização, fidelização, dentre outras que foram adotadas ao longo da evolução histórica do ramo supermercadista;
4. comparar se as três RVS pesquisadas utilizam ações estratégicas, ferramentas e táticas similares para alcançarem seus objetivos.

2.3 - SUPOSIÇÕES

Optou-se por suposição, ao invés de hipótese, decorrente da característica do estudo, em que as suposições estão mais associadas às pesquisas chamadas qualitativas. Não implicam testagem, apenas confirmação ou não, via mecanismos não estatísticos (VERGARA, 1998. p.29), investigando-se quais as ações estratégicas utilizadas pelas RVS em busca de vantagem competitiva. No sentido de buscar respostas para os problemas descritos e confirmar teoricamente os fundamentos adotados pelas RVS pesquisadas, a seguir, serão apresentados os pressupostos sobre o estudo em questão:

- Suposição 1: As RVS adotam estratégias corporativas de diversificação, estratégias competitivas de diferenciação e estratégias de marketing de segmentação, customização e fidelização visando vantagens competitivas;
- Suposição 2: A formação de modelos estratégicos das RVS pesquisadas são similares entre si, elementos estes que levaram na ascensão das mesmas;
- Suposição 3: Os movimentos de ações estratégicas empresariais direcionados às fusões e incorporações tornaram-se uma das principais estratégias das RVS pesquisadas, em prol da competitividade;
- Suposição 4: Às RVS analisadas se utilizam ações promocionais de vendas, ferramentas tecnológicas, estruturas organizacionais, procedimentos diferenciados de serviços e atendimento diferenciado aos clientes, se constituindo em elementos essenciais para um bom posicionamento competitivo.

2.4 - DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

À luz das teorias mencionadas, sobre estratégias mercadológicas de uma forma geral, conceituadas por Bethlem (1998), Kotler (2000), Las Casas (2002), Godet (2003), Mintzberg (2003), Porter (1986), dentre outros, será desenvolvido o estudo em questão, cujas teorias estudadas estarão sendo instrumentos teóricos de suporte para as análises comparativas e descritivas, que serão feitas ao longo deste trabalho acadêmico.

Cumprido salientar, que este estudo delimita-se à identificação e análise das ações mercadológicas adotadas pelas RVS selecionadas, cujo foco será apenas de caráter exploratório, explicativo e bibliográfico, baseado em fatos praticados pelas RVS que, como pressuposto, até 2005, continuavam se repetindo. Não serão estudados os assuntos de caráter administrativo, a forma de gestão dos empresários responsáveis pelas RVS analisadas, nem tampouco o comportamento dos consumidores.

A guisa de informação complementar foi possível constar através de contato telefônico com alguns representantes das RVS analisadas, localizados no Rio de Janeiro, que os gestores dessas empresas alegam vários motivos para não dar em informações de caráter estratégico, dentre elas cita-se: não ter gente, nem tampouco tempo disponível para responder perguntas de cunho administrativo, organizacional, financeiro, vendas, estratégico e mercadológico; certas informações têm caráter sigiloso; os interessados deverão procurar às informações de cunho público através das revistas especializadas como *Superhiper*, *Supermercado Moderno*, *Carta Capital*, *Supermix*, dentre outras, cujas informações são divulgadas nessas revistas por intermédio da ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados); os gerentes e diretoria estão sempre visitando as filiais e/ou coligadas, sendo difícil marcar hora para entrevistas.

As ações mercadológicas das empresas selecionadas - CBD-Companhia Brasileira de Distribuição, do grupo Pão de Açúcar, Carrefour e Wal-Mart, estarão sendo confrontadas com os pressupostos teóricos descritos como perfil diferenciado, customizado e segmentado dessas empresas, de acordo com as informações conseguidas através das fontes bibliográficas disponíveis. Assim sendo, foi definido que esse estudo limitar-se-ia aos seguintes tópicos:

- avaliação comparativa dos resultados e desempenho das RVS selecionadas (CBD, Carrefour e Wal-Mart), no período de 2001-2005, relacionado ao faturamento, número de checkouts, funcionários e de lojas, cujos dados são provenientes de fontes secundárias, como revistas técnicas do ramo, artigos, monografias e bibliografia complementar com temas afins;
- comparação das ferramentas de marketing (SAMPAIO, 1999), adotadas pelas empresas pesquisadas;
- adoção de ações estratégicas corporativas relacionadas as fusões e aquisições, estratégia internacional (HITT,2002), estratégias empresariais no nível de negócios, cooperativas (PARNELL, 2000) e de marketing (KOTLER,1998);
- identificação das estratégias genéricas e ameaças competitivas (PORTER, 1996);
- comparação entre os modelos de escolas estratégicas (MINTZBERG et al, 2003) com àquelas ações estratégicas adotadas pelas RVS pesquisadas;
- análise das RVS à luz dos conceitos de estratégia prospectiva (GODET, 2003),

2.5 JUSTIFICATIVA

A relevância do trabalho em questão estende-se a uma contribuição no campo prático e teórico-acadêmico, abrangendo também os profissionais interessados no segmento supermercadista, comparando as ações mercadológicas adotadas entre as RVS pesquisadas, com os conceitos teóricos de diversos autores já mencionados anteriormente.

Ademais, o resultado sobre o desempenho das vendas das RVS pesquisadas irá levar ao entendimento sobre os seguintes tópicos: a percepção analítica dos fenômenos sócio-econômicos e outros fatos correlatos; qualificação de pessoal; investimento em novas tecnologias para melhor monitoramento e atendimento aos clientes; arrecadação de impostos pelo Estado; mensuração e aprimoramento das competências individuais e coletivas; visão crítica sobre o aumento relevante do faturamento das RVS, que por conseguinte estará relacionada ao aumento de produção, geração de empregos (formais e informais); captação de investimentos estrangeiros para o Brasil provenientes de empresas como Wal-Mart, Grupo CDB, Casino e Carrefour, que continuam transferindo tecnologia para às atividades comerciais no segmento supermercadista; avaliação das estratégias adotadas, através das quais estarão refletindo na valorização das intangibilidades da marca e do fundo de comércio das empresas.

Ocorre ainda uma necessidade relevante de que num futuro próximo se faça um estudo mais aprofundado sobre o crescimento significativo das grandes RVS (com perfil cartelizado), em relação ao empreendedorismo e à sobrevivência das pequenas redes de empresas dos grupos varejistas supermercadistas.

Por fim, esse estudo tem a intenção de contribuir para um debate, ressaltando alguns pontos importantes: o insucesso de algumas RVS relacionado com a falta de adoção de estratégias eficazes; o surgimento de um cenário monopolista no setor; a diminuição da

margem de lucro; a tecnologia híbrida, substituindo o homem por máquina, gerando desemprego no setor; os efeitos das competências essenciais no âmbito empresarial.

2.6 - DEFINIÇÃO DOS TERMOS

Considerando a grande variedade de termos e conceitos mercadológicos utilizados ao longo deste estudo, que, algumas vezes diferem entre si, adotou-se a teoria de alertando para que o autor do projeto deve alertar o leitor para como determinado termo deve ser entendido em seu texto. (VERGARA, 1991, p.38).

As APLs, ou Sistemas Produtivos e Inovadores Locais, são conjuntos de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, desenvolvendo atividades econômicas correlatas e que apresentam vínculos expressivos de produção, interação, cooperação e aprendizagem [...], em formato de redes produtivas cooperativadas (Nota 6).

Cenário

“É a descrição de um futuro e do caminho que lhe está sendo associado” (GODET, 1993). Conjunto formado pela descrição de uma situação futura e do encaminhamento dos acontecimentos que permitem passar da situação de origem à situação futura, com uma certa coerência” (GODET, 1993, p. 70)

Consumidor e Clientes

Parente (2000, p.113), comenta que os fabricantes utilizam o termo cliente para referir-se a empresas para as quais eles vendem seus produtos, como atacadistas e varejistas e refere-se aos consumidores como indivíduos ou unidades domiciliares.

Consumidor Paradoxal

“É genérico nos seus desejos, mas específico na sua escolha” (GLOBO, 1990).

Estratégia de missão-visão

Segundo Drucker (1999), a missão-visão refere-se à estratégia onde os gestores dividem as responsabilidades de sucesso ou do fracasso com todos os funcionários, conscientizando-os sobre suas responsabilidades em busca do mesmo objetivo definido pela empresa.

Estratégias de marketing

Kotler, apud Rocha; Christensen, A. C. (1987, p. 294) definem que:

estratégias de marketing é [...] um conjunto de objetivos, políticas e normas que guiam o esforço de marketing da empresa no correr do tempo – seu nível, mix e alocação, em parte de forma independente, e em parte como resposta as mudanças nas condições competitivas e ambientais.

Ferramentas de Marketing e Vendas

Baseado nos conceitos de Kotler (1998), há diversos tipos de ferramentas de marketing e vendas, dentre elas cita-se: marketing (ferramentas de comunicação, mix de comunicação, apresentado no anexo 6); vendas (feiras, convenções, concursos de vendas, propaganda itens de especialidade); ferramentas de promoção de vendas (amostras, cupons, descontos, prêmios, descontos, concessões, displays, concursos, jogos, loterias, experimentações gratuitas, brindes, promoções cruzadas com ou sem sorteios, “raspe aqui”, *outdoors* (ônibus, trens, metrô, painéis eletrônicos).

Compostos e Variáveis de Marketing

No intuito de facilitar o entendimento, no quadro 11, poderá ser encontrado as informações pertinentes ao assunto em questão, adaptado dos argumentos teorizados pelos seguintes autores:

- McCarthy (1997) foi o precursor da teoria dos Compostos ou mix de marketing - 4 Ps (Produto, Preço, Praça, e Promoção), os quais serviram de base para diversas outras teorias e ações de marketing, principalmente às estratégicas cujo foco é o produto;

- Richers (1998), idealizou a teoria dos 4As (Análise, Avaliação, Ativação, Adaptação), cujo foco estratégico se concentrava na qualidade dos serviços e atendimento;
- Launterborn (1998), conceitua uma outra variável mercadológica os 4 Cs, (Custo, Conveniência, Comunicação, Clientes), concentrando-se nos clientes e consumidores;
- Las Casas (2001), também procura focar sua teoria nos serviços adotando as variáveis dos 4 Ps de Serviço (Pessoas, Procedimento, Processo, Perfil);

Marketing Direto

Refere-se ao uso de correio, telefone, fax, e-mail, e outras ferramentas de contato impessoal para comunicar ou solicitar resposta direta de consumidores ativos e potenciais (BENNET, 1995, apud KOTLER, 1998, p. 526).

Merchandising

É considerada qual uma ferramenta de marketing, que segundo Machline (2003, p. 301) teoriza como a comunicação no ponto-de-venda ou *merchandising* é o conjunto dos instrumentos de comunicação, promoção, demonstração exposição do produto no ponto-de-venda, visando a estimular a compra imediata pelo consumidor, através de atividades complementares como exposição do produto (displays, prateleiras, pilhas de produtos...), comunicação (folhetos, cartazes, pôsters...) e promoção (demonstradoras, degustadores, sorteio, distribuição de brindes...), devem estar inter-relacionadas às ações de *merchandising*

Objetivos da Propaganda

Kotler (1998, p.556) apresenta três objetivos possíveis da propaganda: Informativa (comunicar, sugerir, informar e descrever os serviços oferecidos, corrigir falsas impressões, reduzir receios, desenvolver imagens); Persuasiva (desenvolver, encorajar, e persuadir clientes a mudar de percepção); De Lembrança (manter na lembrança, ou seja, na mente do consumidor onde comprar). Segundo RIES (2000), essa tática induz o consumidor a manter a

marca na mente. *A Lei da Mente conceitua que o importante não é ser o primeiro no mercado, mas o primeiro na mente do consumidor.*

Plano Estratégico

O plano estratégico é o produto da aplicação da metodologia e do modelo do processo estratégico escolhido, que deverá ser utilizado numa administração para promover o desenvolvimento estratégico (atitude estratégica, processo estratégico, planejamento estratégico...) de uma organização (BETHLEM, 1999).

Promoção de Vendas

Traduz-se em incentivos a curto prazo para encorajar a experimentação ou compra de um produto ou serviço (KOTLER, 1998 p. 526)

Propaganda

É qualquer forma paga de apresentação impessoal e de promoção de idéias ou de serviços por um patrocinador identificado (KOTLER, 1998, p. 526,). É a forma de manipulação planejada de comunicação visando, pela persuasão, promover comportamentos em benefício do anunciante que a utiliza (SAMPAIO, 1999, p. 25)

Publicidade

É uma informação disseminada editorialmente, através de meios de comunicação públicos (jornal, revistas , rádio, TV, etc...), com objetivo de divulgar informações sobre pessoas, empresas, produto, serviços, entidades, idéias e eventos, sem que para isso o anunciante pague pelo espaço ou tempo utilizado na divulgação (SAMPAIO, 1999, p. 25,)

Relações Públicas

Refere-se a uma variedade de programas preparados para promover e/ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos individuais (KOTLER, 1998, p. 526,)

Venda Pessoal

É a interação face a face com um ou mais compradores potenciais com o propósito de fazer apresentações de vendas, responder dúvidas e tirar pedidos (KOTLER, p. 526, 1998).

Competências Essenciais

São as maiores forças da empresa em termos de recursos (humanos, organizacionais e físicos – atuais ou potenciais), incluído também excelência em operações , tecnologia superior, P&D e marketing eficaz. (PARNELL, 2000)

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 O PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Estratégia é uma atividade administrativa com procedimentos variáveis, que é capaz de reunir diversos tipos de conceitos, aprendizagens, técnicas, ferramentas e processos estratégicos que, de comum acordo com os membros da administração, serão tomados para definir as ações necessárias que implementarão e decidirão, o sucesso ou não de uma organização (BETHLEM, 1998)

As contingências para a elaboração desse estudo estiveram atreladas à investigação bibliográfica e exploratória sobre as razões que levaram às RVS Carrefour, CBD e Wal-Mart, a se posicionarem no *ranking* brasileiro como os três maiores grupos empresariais varejistas supermercadistas.

Para tanto, tornou-se importante apresentar pressupostos teóricos, baseados em modelos de escolas de pensamento de diversos autores, que pudessem oferecer consistência e amplitude sobre certos fenômenos mercadológicos, políticos, estratégicos em nível corporativo, empresarial, cooperativo e mercadológico identificando a estrutura organizacional e funcional, com características internacionais, adotadas pelas RVS analisadas, procedimentos estes que ocorreram no período entre 2001-2005, no competitivo segmento supermercadista brasileiro.

3.1.1 As Escolas Estratégicas

Estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações, cujo objetivo é explorar as competências essenciais e alcançar uma vantagem competitiva. Toda estratégia possui um objetivo, antecede a adoção das medidas às quais se aplica e demonstra um entendimento comum da intenção e missão estratégicas da empresa (...) ordena, integra, e aloca os recursos, capacidades e competências da empresa, para que essa possa enfrentar com êxito o ambiente externo (HITT, p. 144, 2002)

À luz das inúmeras informações disponíveis sobre o tema, as teorias estudadas neste estudo reforçaram o entendimento tendo como base teórica: Hitt (2002), Parnell (2000), Porter (1986), Godet (1993), Mintzberg et al (2003).

Inicialmente o estudo baseou-se no modelo de formação de escolas estratégicas, no sentido de se investigar conceitos teóricos que fossem pertinentes às ações estratégicas adotadas pelas RVS pesquisadas, como segue: Escolas Prescritivas: Design, Planejamento e Posicionamento; Escolas Descritivas: Empreendedorismo, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural, Configuração e Ambiental. (MINTZBERG, 2003),

No que se refere à Escola Estratégica (MINTZBERG, 2003) as ações de Posicionamento, Design e Empreendedorismo são processos pró-ativos, enquanto ações Ambientais e de Configuração são processos reativos. Após desenvolvimento do estudo sobre os conceitos de formação de estratégias percebeu-se que os processos pró-ativos são afins às RVS estudadas, podendo-se dizer que tais princípios foram adotados pelos grupos Casino e Wal-Mart, quando da implantação e desenvolvimento de suas operações no mercado brasileiro.

Portanto, para melhor entendimento entre a relação desses conceitos será apresentado no Quadro 15, comparativo que refletirá a correlação dos modelos de formação estratégica e o perfil genérico das RVS analisadas, tendo como base as teorias de Mintzberg e Porter.

No que diz respeito à Escola de Configuração - a formação de estratégias como um processo de mudança – Mintzberg (2003, p.222-253), apresenta dois argumentos principais:

A configuração e a transformação, conceituadas da seguinte forma: Configuração – é o estado da organização e de seu contexto, que tende conceitualmente a ser analisado, avaliado, descrito e pesquisado por acadêmicos. Transformação – é o processo de geração de estratégias, sendo esta uma consequência da configuração, tendo uma relação direta com a coerência e o tempo da mudança. A tendência é que seja praticada por executivos e prescrita por consultores.

O autor, ainda ressalta a forma com que as organizações se agrupam para definir seus perfis ou estados, modelos ou tipos mais ideais, que acabam em comportamentos defensivos ao invés de pró-ativos. Um outro lado da escola da configuração identifica como o processo de transformação é relevante e ascendente, dentro do conceito de reformulação e revitalização,

podendo ser comparada com a escola do posicionamento, quando se trata de decisões sobre estabilidade relativa das estratégias de um estado para outro.

Além dos modelos de escolas já abordados, ressaltam-se as Escolas do Posicionamento e do Design, através das quais foram desenvolvidos estudos comparativos dirigidos às ações estratégicas corporativas adotadas pelas RVS analisadas. Essas ações passaram a atuar qual agente de mudança organizacional fomentando a preparação de planejamentos mais específicos, análises comparativas, fonte de vantagens competitivas, produção em massa e globalizada, convergindo-se nas posições de perfil genérico conceituado por Porter (1986).

Percebe-se que há uma relação conceitual entre as escolas do Posicionamento e do Design, com as estratégias genéricas de diferenciação, enfoque e liderança de custo (PORTER,1986), demonstradas de forma análoga no Anexo 4.

Mintzberg (2005, p. 68,69) apresenta seus conceitos da seguinte forma:

Escola do Posicionamento: “A estratégia precede a estrutura” – esta escola está relacionada “a formação de estratégias como um processo analítico”. Poucas estratégias-chave, como posição de mercado são desejáveis numa determinada indústria: as que podem ser defendidas contra concorrentes atuais e futuros (...) a facilidade de defesa significa que as empresas que ocupam essas posições têm lucros maiores que as outras empresas; (...) concentra-se mais em cálculos; provê mais recursos, com os quais elas podem expandir-se e, com isso, ampliar e consolidar suas posições; (...) esta escola acabou ficando com um número limitado de estratégias, ou categorias de estratégias, limitando as estratégias genéricas de diferenciação de produtos e escopo focalizado de mercado (PORTER,1986); Escola do Design: refere-se a “formação de estratégias como um processo de concepção”. Este modelo se refere a um pensamento estratégico criativo, buscam perspectivas estratégicas integradas e incomuns, emergentes em outras correntes de ações, não impondo limites sobre as estratégias possíveis, em qualquer situação.

Assim sendo, foi possível entender que o perfil das empresas européias se adapta mais aos princípios da Escola de Configuração, enquanto que o conceito de configuração como um processo de transformação ambiental e empreendedor, condiz com o perfil das empresas norte-americanas.

Após análise das escolas propriamente ditas, verificou-se que o grupo francês Carrefour, portador de um perfil mais reativo do que pró-ativo, proveniente da Escola de Configuração e

Ambiental, possui características conservadoras e diferenciadas do que as demais RVS pesquisadas, refletindo, portanto, na razão pela demora em se adaptar às novas mudanças organizacionais, mercadológicas e sócio-econômicas ocorridas no Brasil, no início do séc. XXI, com respeito às ações organizacionais e comportamentos diferenciados entre às RVS e os consumidores.

3.1.2 Processo Político

Mintzberg (2003) esclarece sobre a formação de estratégias e de transformação das decisões das empresas, conjugados com o processo político e de poder - “jogos políticos”. As ações estratégicas possuem vínculo direto com o poder, ressaltando-se às ações organizacionais de coalizões, dentre outras afins. Normalmente, as decisões são adotadas mediante aceitação e interesse dos membros das empresas em busca de maior e melhor retorno do investimento, em caráter de curto e médio prazo, fato que foi possível perceber nesse estudo, considerando à tendência dos resultados sobre os quais refletiram na ascensão das RVS estrangeiras pesquisadas.

A partir dos anos 70, período em que a política estratégica das RVS passou a focar em grandes grupos de consumidores - “customização de massa”, ressaltando-se o pioneirismo do Carrefour, no Brasil, com a introdução de hipermercado, em 1975, diversos autores como Mintzberg (2003), Porter (1986), Godet (1993), Kotler (1999), Las Casas (1992;2002), Linneman (1993) e Hitt (2002), ofereceram contribuições conceituais significativas sobre os assuntos relacionados às ações corporativas, empresariais e ao perfil estratégico competitivo das organizações, assim como os modelos de escolas estratégicas, assunto que será abordado adiante.

Ademais, nesse estudo foi dada ênfase nas influências e ameaças externas, estendendo-se através das análises, manobras e formulação de ações cooperativistas de cunho estratégico e político (de caráter interno e externo), que compuseram, respectivamente, o aspecto micro (jogo de políticas) e macro (uso do poder pela empresa).

Mintzberg (2003) reforça seus argumentos considerando a política qual um tipo de facilitador de mudanças. O poder micro refere-se à política como sistema de influência, podendo atuar de forma *darwiniana*, onde os líderes são escolhidos de acordo com seu poder. Neste caso há uma relação muito intensa entre o forte e o fraco, pois alguém na empresa que tenha um jogo de patrocínio forte, pode derrubar um chefe fraco.

Exemplifica-se, nesse caso, com negociações políticas feitas entre grupo francês Casino e o presidente do Pão de Açúcar, Abílio Diniz, que mesmo após a fusão com o grupo francês, ainda continuou na gestão do poder micro da empresa, ou seja, o seu poder político permitiu que as questões fossem debatidas, e as suas influências mais legítimas pudessem induzir o *staff* do grupo às mudanças necessárias.

No que se refere às estratégias básicas do poder macro, são utilizados agentes e intermediários em favor da organização, gerenciando as demandas e risco dos agentes ameaçadores ou influenciadores. Pode-se fazer uma analogia com o poder mercantilista do Wal-Mart internacionalmente, que através das ações estratégicas customizadas e segmentadas de fusões e aquisições, no sudeste, norte e nordeste do Brasil, e a abertura de pequenos supermercados de bairro, se caracterizam como forte concorrente (PORTER, 1989) com perfil estratégico de poder macro.

Há uma tendência de que certas organizações promovam seu próprio bem-estar através de controle cooperativista com outras empresas, uma espécie de rede de relacionamento organizacional, com vários tipos de alianças, com características de poder macro. A diferença

entre o poder micro e macro é que o micro se refere aos indivíduos e grupos dentro da organização, enquanto o outro trata da interdependência da organização e seu ambiente como um todo.

Comparam-se as influências e as ameaças recebidas por este poder político da organização com as cinco forças competitivas conceituadas por Porter (1989), pois em ambas teorias o importante é o processo de influenciar, negociar, medir riscos e a força do oponente externo num determinado momento, num certo lugar, sem que seja necessário reagir contra os agentes provenientes deste processo político e estratégico.

O processo de formação de estratégias nas organizações pode ser influenciado por intermédio de diversos fatores externos, podendo ser determinado e controlado por um único proprietário ou de outro grupo externo, como é o caso das RVS analisadas. Considera-se que através de ações monopolistas, como *trust e cartel*, poderá haver influência de um ou grandes investidores, ou diversos acionistas, que em muitos casos acabam não tendo influência de decisão na organização, sendo que a maneira mais eficaz de controlar o poder dos agentes externos é controlando o comportamento dos mesmos, conceito influenciado pelas teorias de Porter (1986), que denominava de “sinais de mercado” e “movimentos competitivos”.

Em se tratando de teorias econômicas, Porter (1986) não usa a palavra “política”, com exceção de seus comentários sobre a economia, porém ressalta que um sistema econômico se converge também numa forma de política, principalmente, quando comenta sobre a nova política econômica do governo. Pode-se também estender os comentários para outros segmentos que incluem estratégias sobre diversos tipos de políticas, como por exemplo: de vendas, de descontos, de investimentos e preços, comissionamentos, entre outras.

Algumas premissas estudadas reforçaram a teoria de que a formação de estratégias está diretamente relacionada com o poder e política, tanto na forma processual quanto

comportamental, estendendo-se também no âmbito externo e interno. O processo estratégico político pode ser entendido como a arte de transigir e transgredir regras e critérios, de natureza sócio-econômica, ou satisfazer interesse particular, apoiando-se no fato de que os fins justificam os meios. “Não é a intenção que valida um ato, mas seu resultado” (MACHIAVELLI, 1999, p. 19).

As diversas ações estratégicas de caráter funcional, corporativo, empresarial e operacional apresentadas pelos autores pesquisados, serviram de base para se construir analogias e comparações sobre as escolas estratégicas adotadas, contribuindo para um melhor entendimento sobre os motivos da ascensão das RVS selecionadas, no período entre 2001 e 2005. Para tanto, foi desenvolvido estudo pormenorizado, classificando os diversos tipos de modelos estratégicos utilizados pelas RVS analisadas, divididas da seguinte forma: Estratégias Corporativas, Estratégias Empresariais, Estratégias de Competição, Estratégias Cooperativas, Estratégias Internacionais e Estratégias de Marketing.

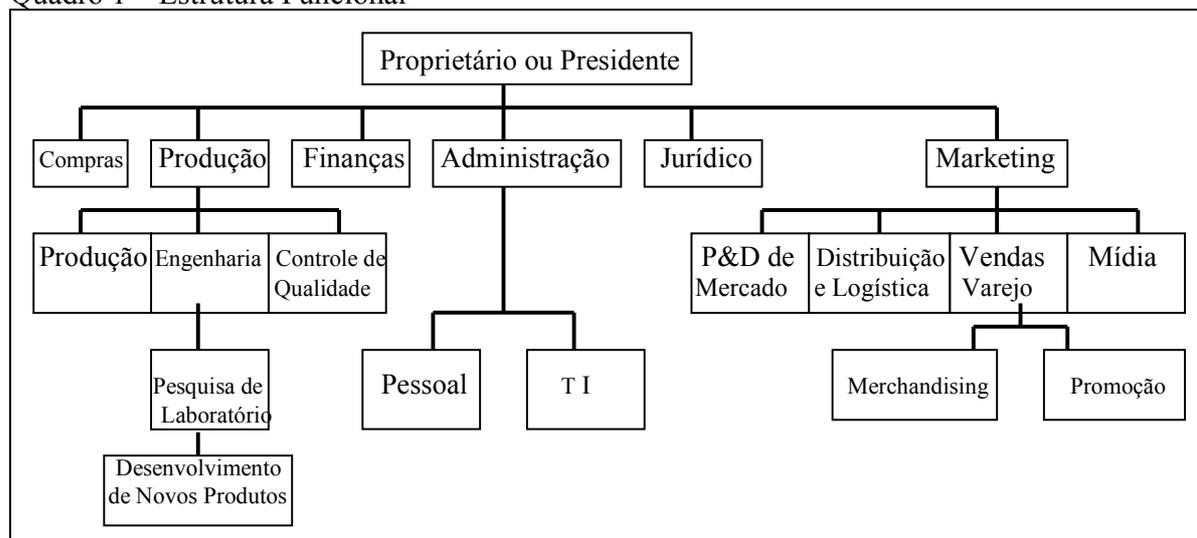
A seguir, serão apresentadas as descrições dos modelos estratégicos mencionados anteriormente, fazendo uma analogia entre os conceitos dos autores consultados com as ações estratégicas adotadas pelas RVS selecionadas, cuja metodologia foi baseada numa pesquisa de cunho bibliográfica, exploratória com dados secundários (MALHOTRA, 2006; VERGARA,1991).

3.1.3 Estrutura Organizacional

Segundo Parnell (2000) a implementação de estratégias requer da empresa uma estrutura organizacional (Nota 10) eficaz, estruturada de forma que possa colocar em prática as estratégias e de que forma variáveis como liderança, poder e cultura organizacional devem ser administrados visando a proporcionar o crescimento organizacional da firma de forma a

definir as tarefas e responsabilidades alocadas aos funcionários e a maneira como eles são agrupados nas dependências internas da empresa. Esse formato de estrutura é apresentado em formato de organograma, no qual demonstra as relações formais de autoridade e define os níveis de hierarquia. Percebeu-se que a estrutura funcional das RVS pesquisadas apresenta características semelhantes aos conceitos comentados por Parnell (2000). Acrescenta o respectivo autor que o crescimento organizacional de uma RVS, a partir de determinado momento, pode apresentar ao mesmo tempo crescimento vertical (Nota 11) e horizontal (Nota 12), conforme demonstrado no Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 – Estrutura Funcional



Elaborado e adaptado pelo autor baseado na Revista Supermercado Moderno (2005-2006); Parnell (2000, p. 273)
 TI – Tecnologia da Informação

Parnell (2000, p.273) ainda comenta sobre as vantagens e desvantagens de uma estrutura estratégica funcional, considerando os seguintes fatos: vantagens: enfatiza as funções que a organização deve desempenhar; encoraja a especialização por função criando sinergias inovadoras que aumentam resultados, a eficácia e eficiência dos departamentos; no lado psicológico, há maior aproximação nos relacionamentos, maior motivação, partilham interesses funcionais, facilita os processos de planejamento, chegando a reduzir a rotatividade de pessoal – *turnover*; dentre outros; as desvantagens são: à política em torno de funções e

não de produtos ou regiões; dificuldades em atribuir responsabilidades pelos resultados, cria-se uma perspectiva estreita da organização; a expansão de linhas de produtos e o crescimento geográfico reflete na perda de utilidade funcional das estratégias, entre outras.

3.2 ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS

3.2.1 Estratégia de Diversificação

Segundo Hitt (2002), no período de 1950-1974, cerca de 60% das empresas norte-americanas, européias e japonesas, com perfil dominante, ou de negócio único, mudaram seu modelo estratégico para diversificação e depois para reestruturação.

Hitt (2002) comenta que independentemente do potencial e perfil da empresa, deve-se atentar para as oportunidades e ameaças externas e, que nem todas empresas devem adotar à diversificação caso não seja apropriado para seus recursos financeiros e competências essenciais. Algumas empresas norte-americanas que tiveram bom desempenho nos negócios dominantes, na década de 70, não se interessaram em adotar estratégias de diversificação nos produtos. No entanto, em algumas economias emergentes européias a diversificação é considerada qual uma estratégia de sucesso. Convém ressaltar, que uma certa dosagem de cautela é necessária na adoção de ações estratégicas de diversificação, que pode ser tanto de ofertas de produtos quanto de localizações geográficas.

Foi possível observar neste estudo que, a partir da década de 50, às RVS pesquisadas passaram a adotar estratégias semelhantes, cujas competências essenciais estão relacionadas a: inovação e qualidade dos produtos; criatividade do empregado; embalagem com padrões internacionais; introdução de marcas próprias com rótulos específicos, procedimentos estes que justificam um dos objetivos deste estudo mencionado no capítulo 2.2.2, item 4.

As razões para se utilizar uma das estratégias de diversificação de nível corporativo estão relacionadas aos seguintes tópicos: escolher a área de negócio da empresa; definir a

competitividade estratégica que irá ser adotada; construir e criar valor da empresa no mercado através de níveis de diversificação relacionada ou não-relacionada, os quais serão apresentados nos capítulos seguintes. Os níveis e os tipos de estratégias adotadas, como a participação nas receitas e a característica das unidades de negócio da empresa, são tópicos que facilitam o entendimento sobre aquilo que pode ou não incrementar as receitas e reduzir os custos, enquanto implementam as estratégias do negócio, criando-se oportunidade para aumentar o poder de mercado em relação aos concorrentes. Essas ações são feitas através da integração vertical no âmbito de toda empresa, cujas características estão no quadro 2, a seguir:

QUADRO 2 - Níveis e Tipos de Diversificação

NÍVEIS	TIPOS	PARTICIPAÇÃO NA RECEITA	CARACTERÍSTICAS DOS NEGÓCIOS
Muito Elevado	-Não-Relacionados	< 70%	Negócios dominantes Conglomerados (não há vínculos)
Moderados a Elevados	-Relacionados Restritos	<70%	Compartilham de todos negócios dominantes (produtos, tecnologia e distribuição)
	-Relacionados Vinculados (mistos: não-relacionados)	<70%	Negócios dominantes. Compartilham conhecimentos e competências (vínculos limitados)
Baixos	-Negócio único -Negócio dominante	>95% 75-95%	Único negócio Único negócio

Fonte: adaptado por Hitt (2000) e R.P.Rumelt. Strategy, Structure and Economic Performance (Boston: Harvard Business School), 1974; readaptado por Teixeira (2006).

3.2.1.1 Estratégia de Diversificação Relacionada

“É uma estratégia através da qual a companhia pretende construir ou ampliar os seus recursos, capacidades e competências essenciais existentes na busca de competitividade estratégica. (L. CAPRON, apud HITT, p. 239, 2002)

Segundo Hitt (2002), a diversificação relacionada adotada como estratégia de nível corporativa explora economias de escala entre as unidades negócio das empresas, onde se atribui economia de custo à transferência de competências essenciais intangíveis do conhecimento - *know how*. Ademais, o compartilhamento de capacidades e recursos tangíveis (equipamentos e ativos) de diversas áreas do negócio para novos negócios, normalmente são adotados nas firmas que operam em diversos segmentos.

Pode-se utilizar a diversificação relacionada para se ganhar poder de mercado, tornando uma empresa capaz de vender seus produtos e serviços acima do nível competitivo num determinado momento, além de reduzir custos das principais atividades tornando-se uma firma mais competitiva em relação aos concorrentes diversificados que atuam na mesma área geográfica.

Hitt (2002) estende seus comentários teóricos sobre poder de mercado ressaltando, que quando duas firmas diversificadas competem nas mesmas áreas de produtos ou mercados de igual para igual, a forma de competição é denominada de multiponto. Esse mecanismo estratégico tende a não criar ganhos potenciais e ainda poderá gerar uma competitividade acirrada e destrutiva, restando para ambas uma espécie de tolerância mútua, desenvolvendo atividades menos competitivas.

Outra abordagem para adquirir poder de mercado é a estratégia de integração vertical. Essa estratégia acontece quando uma firma produz seus próprios insumos (integração para trás) ou possui sua própria fonte de distribuição de produtos / serviços (integração para frente).

Nesse caso, as empresas geralmente são motivadas a fortalecer sua posição em seu negócio central ganhando poder de mercado sobre os competidores, reduzindo custos operacionais e de mercado, controle, qualidade e proteção tecnológica. Deve-se ter cuidado quando a tecnologia se modifica rapidamente, pois podem ocorrer custos de reestruturação

relevantes. As empresas que por ventura tenham escolhido uma diversificação relacionada como sua estratégia de nível corporativo, procuram explorar economias de escopo entre às suas unidades de negócio (HITT, p.239-245, 2002).

3.2.1.2 Estratégia de Diversificação Não-relacionada

A fonte de valor da diversificação não-relacionada acontece através das economias financeiras de reestruturação dos negócios que a empresa adquire, mas não acontece através da relatividade operacional corporativa entre as unidades de negócio. Qualquer tipo de relatividade adotada pela firma estará baseado em algum tipo de ativo do conhecimento compartilhado e transferido.

A diversificação não-relacionada pode criar outros tipos de economias financeiras, tais como: economias de custo, compra de outras corporações e reestruturação de seus ativos.

Economias financeiras são economias de custo realizadas através de melhores alocações de recursos financeiros baseados em investimentos dentro e fora da firma, permitindo que uma firma compra e venda negócios no mercado externo com a intenção de aumentar o seu valor total. (HITT, p. 248, 2002)

Convém ressaltar que há diversos incentivos, recursos e razões econômicas sobre as quais as estratégias de diversificação aumentam o valor de uma firma. Um dos incentivos de maior interesse é a tributação corporativa, através da qual as aquisições dos ativos depreciáveis refletem no aumento das deduções financeiras, produzindo menor renda tributável e, conseqüentemente, redução no imposto de renda e maior desempenho corporativo.

Há uma diferença entre diversificação e desempenho, em se tratando de que:

Um elevado desempenho elimina à necessidade de maior diversificação (...) mau desempenho muitas vezes assumem riscos maiores. Curiosamente, alguns pesquisadores descobriram que baixos retornos estão relacionados com maiores níveis de diversificação, sobretudo se existirem recursos para perseguir essa meta (...) podendo levar ao desinvestimento (HITT, p. 260, 2002)

Hitt (2002) complementa seus argumentos ressaltando a extensão da diversificação, considerando que quanto mais flexível à empresa, maior será a probabilidade de se utilizar os recursos para diversificação não-relacionada. Todavia, quanto menos flexível a firma, maior será a probabilidade de que os recursos sejam utilizados para a diversificação relacionada. Recursos flexíveis (fluxo de caixa livres), poderão levar a firma a desenvolver maiores níveis de diversificação e de reestruturação.

3.3 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Depois que uma organização delineou sua missão, objetivos gerais e específicos, a alta administração pode formular a estratégia para toda empresa (...) a questão estratégica básica é: em qual setor a empresa deve operar? (WRIGHT, KROL e PARNELL, p. 127, 2000)

3.3.1 Estratégias de Crescimento

Segundo Parnell (2000, p. 132) há três tipos de estratégias empresariais: de Crescimento; de Estabilidade e de Redução, subdivididas da seguinte forma:

I Crescimento:

1. Interno - Horizontal e Vertical;
- 2 Integração Horizontal - Relacionada, Economia de Escopo e Não-Relacionada;
- 3 Integração Vertical - Relacionada, Não-relacionada, Fusões e Alianças Estratégicas;

II Estabilidade;

III Redução.

Estas estratégias apresentam diversas características, tais como: relacionadas ao aumento das vendas; criação de produtos / serviços e fontes de distribuição; aquisição de empresas afins; compartilhar com várias unidades de negócio de forma relacionada, sob regime de economia de escopo; por motivos financeiros; foco em fontes de suprimento e clientes; atuar de forma limitada na partilha de competências essenciais; fundir-se a outras empresas de porte

semelhante; alianças; parcerias com outras firmas para realização de projetos específicos; atuação em diferentes segmentos de mercado e na redução dos custos e do tamanho da empresa (*downsizing*), entre outras. No Anexo 9, encontra-se demonstrado de forma pormenorizada as estratégias em estudo relacionando-as com as ações das RVS pesquisadas.

3.3.2 Estratégia de Reestruturação

Reestruturação é uma estratégia pela qual uma firma modifica seu conjunto de negócios ou sua estrutura financeira. (...) independentemente da razão para seu uso, uma estratégia de reestruturação modifica a composição do portfólio de negócios de uma firma. (HITT, p. 300, 2002)

Convém ressaltar, que a reestruturação das empresas européias deveu-se aos seguintes fatos: desregulamentação entre os países europeus, competição global entre as indústrias e pressão dos acionistas. Esse novo cenário corporativo teve como resultado um aprendizado relevante entre empresas e administradores de diversos países, no que diz respeito à mudança de perfil estratégico de negócio único para diversificação corporativa e, logo depois para reestruturação.

Hitt (2002) comenta que o fracasso de uma estratégia de aquisição às vezes é o impulsionador de uma estratégia de reestruturação. O referido autor ressalta que, atributos de aquisições bem ou mal-sucedidas têm como elemento a forma com que foram conduzidas as negociações - *trade-off*, e, por conseguinte, dependendo das condições e dos resultados, a empresa tende a realizar uma espécie de desapossamento ou eliminação do negócio - *spin-off*, ou adotar uma estratégia de reestruturação objetivando reduzir o tamanho e os custos da empresa, visando mantê-la competitiva - *downsizing*.

As estratégias de reestruturação adotadas pelas RVS pesquisadas, resultado das constantes aquisições e fusões ocorridas no mercado supermercadista brasileiro no período em análise, 2001-2005, sofreram influências dos grupos varejistas franceses e norte-americanos.

O estado de São Paulo concentra 30% do mercado consumidor brasileiro. (SUPERMERCADO MODERNO, 2006). Assim sendo, decorrente desta ameaça competitiva, percebeu-se que o Carrefour adotou políticas estratégicas pró-ativas de reestruturação – *downsizing*, quando resolveu reduzir o tamanho e os altos custos dos hipermercados, inovando com a abertura de hipermercados compactos de bairro dirigidos ao público de baixo poder aquisitivo (SUPERMERCADO MODERNO, 2005, p. 25), fato que se prevê incrementar ainda mais a competitividade entre as médias e grandes RVS, na medida que houver melhoria de renda e de transporte nas áreas periféricas das metrópoles, fomentando que se concentre maior número de grandes e pequenos hipermercados compactos.

Outra estratégia de reestruturação ocorreu, em meados de 2004-2005, quando o Carrefour, decorrente do baixo desempenho resolveu desativar três hipermercados Carrefour e 13 supermercados Champion, efetuando, portanto uma espécie de *downsizing* visando a corrigir problemas de custos e de mercado (SUPERMERCADO MODERNO, 2005). Hitt (2002,p.298) descreve alguns atributos necessários para que haja sucesso nas aquisições:

- a aquisição dever ser amigável, sendo necessário que a firma adquirida possua recursos que são complementares para os negócios centrais da firma adquirente;
- a firma adquirente escolhe, deliberadamente, firmas-alvo com negociações cuidadosas;
- a firma adquirente tem folga financeira, tem experiência com mudanças, é flexível, adaptável, dando ênfase sustentável e consistente em P&D e inovação.

Percebeu-se que as RVS pesquisadas adotaram procedimentos estratégicos corporativos de reestruturação cujos objetivos foram: adotar estratégias de aquisições e fusões, compra e venda de outras corporações; reduzir os custos operacionais; minimizar os riscos; diminuir o tamanho da empresa - *downsizing*, visando o aumento de vantagem competitiva e melhor posicionamento no mercado, argumentos que vão ao encontro do caps. 2.2 e 2.3.

Pode-se fazer uma analogia entre a reestruturação estratégica com as ações praticadas no mercado imobiliário de compra e venda de imóveis. As firmas se concentram na compra de ativos de outras empresas, a preços módicos, em seguida reestruturam-nas e depois as vendem com preços mais elevados, ou passam a controlar de forma rígida as finanças de certos departamentos que possuem baixo desempenho. Em alguns casos, quando há resistências dos gerentes de alto nível da firma adquirida sobre o processo de reestruturação, estes gerentes de nível corporativo são demitidos e mantidos os gerentes de nível de divisão.

Hitt (2002) enfatiza que o sucesso da estratégia de reestruturação exige foco em negócios eficientes de baixa tecnologia, pois se assim não for, a tendência é que a alocação dos recursos venha a se tornar muito complexa, além da incerteza da demanda para comprar e vender serviços e produtos de alta tecnologia, os quais exigem muita capacidade de processamento de informações, fato que não acontece quando se tem um número reduzido de *staffs* corporativos, tornando-se incompatível na diversificação não-relacionada.

3.3.3 Estratégias de Fusões e Aquisições

As aquisições e fusões tornaram-se estratégias populares nos EUA e Europa. Nestes países foram gastos, em 1999, aproximadamente, US\$ 3,4 trilhões em fusões e aquisições Hitt (2002, p. 278). No Brasil, durante as décadas de 80 e 90, as respectivas estratégias corporativas e empresariais, fomentadas por empresas francesas, portuguesas e norte-americanas foram responsáveis pela diversificação e reestruturação de diversas RVS brasileiras, possibilitando a expansão de diversas empresas varejistas supermercadistas em busca de vantagem competitiva, fatos que respondem e confirmam os caps. 2.2 e 2.3.

Segundo Hitt (2002) há diferenças conceituais entre fusões, aquisições e *takeovers*: fusão é uma estratégia através da qual duas firmas concordam integrar suas operações em base

relativamente co-igual, porque têm recursos e capacidades que, juntas, podem criar uma vantagem competitiva mais forte. No entanto, a aquisição é uma estratégia através da qual uma firma compra a participação de controle, ou 100%, de outra firma com a intenção de utilizar uma competência essencial mais eficiente, tornando a firma adquirida um negócio subsidiário dentro do seu portfólio. Um *takeover* é um tipo de estratégia de aquisição em que a firma-alvo não solicitou o lance de compra da firma adquirente, podendo haver *takeovers* hostis com lances acima do mercado.

Hitt (2002) comenta que as firmas que decidem aumentar o poder de mercado com as ações estratégicas de aquisição e fusão ficam sujeitas à revisão regulamentadora e análise do mercado financeiro refletindo, portanto, no preço das ações negociadas em bolsa. O referido autor, ressalta ainda que as estratégias de aquisição podem ser subdivididas como:

aquisição horizontal - é a aquisição de uma empresa similar concorrente ou rival, do mesmo ramo de atividade, visando aumentar o desempenho, poder de mercado e sinergias baseadas no custo e receitas. Por exemplo as fusões e incorporações (Quadro 8).

aquisição vertical - consiste na aquisição de uma firma distribuidora ou fornecedora que comercializa alguns de seus produtos e serviços, possibilitando através da empresa incorporada que a adquirente controle partes adicionais da cadeia de valor, assim como ofereça seus produtos e serviços por intermédio da outra. Pode-se exemplificar o caso da Pepsi, que tão logo adquiriu as empresas de *fast foods* - Pizza Hut, Taco Bell e a KFC, utilizou essas empresas como canais de distribuição de seus produtos. As RVS adotam estratégias semelhantes adquirindo firmas para depois incorporá-las nos canais de distribuição de seus produtos.

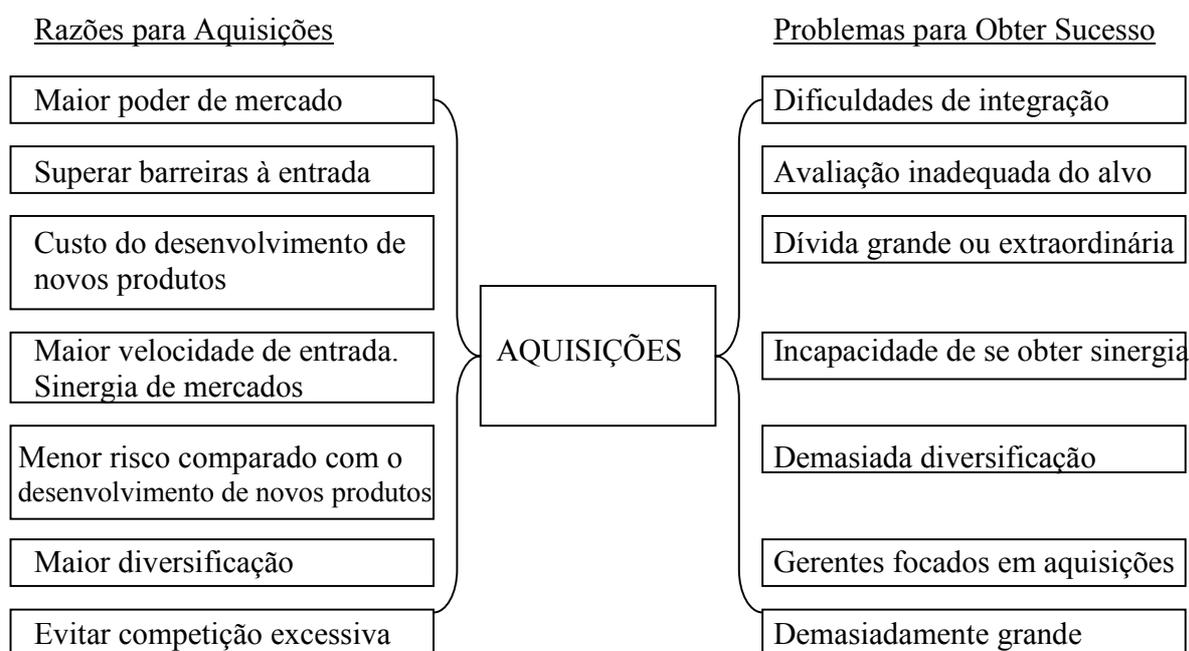
aquisição relacionada – se refere à aquisição de uma empresa de um determinado segmento industrial relacionado, onde as negociações normalmente acontecem através de permutas

de bens tangíveis, intangíveis e de serviços, podendo haver negociações com ações (*stock swap*) ou qualquer outro tipo de ativo financeiro ou mobiliário que tenha valor no mercado. Por exemplo, o *trade-off* sobre a aquisição do supermercado Pão de Açúcar pelo grupo Casino, negociado como participação acionária entre as duas firmas.

Utilizar aquisições para diversificar uma firma parece apropriado, uma vez que as evidências sugerem que as aquisições são a maneira mais rápida e fácil de se modificar o portfólio de negócios de uma empresa. (D.D BERGH, apud HITT, 2002, p.287)

O Quadro 3 apresenta um holograma que descreve as razões e os problemas das aquisições:

QUADRO 3 – Razões para Aquisições



Fonte: Hitt et al (2002,p. 289)

Complementa Hitt et al (2002), que tanto a estratégia relacionada como não-relacionada podem ser implementadas através de aquisições, devendo-se atentar para o desenvolvimento interno de produtos, assim como para os mecanismos estratégicos eficazes de gestão, freqüentemente mais utilizados para se diversificar operações em mercados internacionais,

cujos resultados estão demonstrados nos Quadros 18, 19, 20, complementando com os conceitos sobre aquisições e fusões no âmbito internacional, apresentados no cap. 3.8.

Segundo Hitt, 2002, p. 293):

A necessidade de que as firmas diversificadas relacionadas sejam capazes de processar um número cada vez maior de informações diversas cria uma situação em que elas se tornam superdiversificadas com um número menor de unidades de negócios, em comparação com firmas que utilizam uma estratégia de diversificação não-relacionada (...) depois que diferentes unidades de negócios são eliminadas, declínios de desempenho passam a ocorrer (...) ocorreu com frequência entre firmas norte-americanas nas décadas de 60 e 80.

3.4 ESTRATÉGIAS DE COMPETIÇÃO

3.4.1 Forças Competitivas

A análise estrutural do posicionamento estratégico competitivo das indústrias que atuam em diversos setores está relacionada a:

A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma empresa ao seu meio ambiente. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete (...) há uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa. Forças externas são significativas, uma vez que, em geral, afetam todas as empresas (...), o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas. (PORTER, p.22, 1986)

Os conceitos sobre estratégia competitiva, principalmente aqueles que se referem as cinco forças competitivas, apresentadas no Anexo 5, e o perfil genérico competitivo, demonstrados no Anexo 4, ambos por si só explicativos, foram utilizados como ferramentas de análise, no sentido de comparar os conceitos de Porter (1986), com as forças externas que ameaçam o segmento varejista supermercadista, especificamente sobre o desempenho das RVS analisadas.

Comparando algumas das forças ameaçadoras competitivas, tal qual “novo entrante”, com o desempenho competitivo das RVS analisadas, demonstradas no Anexo 5, ressalta-se a

economia de escala, vantagem de custo, identidade da marca, acesso a distribuição, regras governamentais, atos de Deus, dentre outros. Porter (p.26, 1986) comenta que:

A economia de escala como fonte de barreira de entrada, detém a entrada de entrantes forçando as empresas também a ingressar em larga escala e arriscar-se a uma forte reação das empresas existentes ou ingressar em pequenas escalas e sujeitar-se a uma desvantagem de custo (...) economias de escala podem estar presentes em quase toda função de um negócio, incluindo fabricação, compras, P&D, marketing, força de vendas, distribuição e redes de serviços.

3.4.1.1 Forças Competitivas no Ramo Supermercadista

Segundo Porter (2000), há cinco forças competitivas que podem influenciar e/ou ameaçar o mercado: novos entrantes, bens substitutos, poder de decisão do consumidor/cliente, poder de barganha do fornecedor e a rivalidade entre os concorrentes. Baseado nessa teoria, será apresentada a relação dos tópicos adaptando-os aos argumentos teóricos de Porter, (Anexo 5), referente aos assuntos relacionados com o ramo supermercadista brasileiro:

Novos Entrantes: crises sócio-econômicas e políticas; novas legislações que alteram os impostos, gerando aumento de preços dos produtos alimentícios e serviços afins, tendo como reflexo o desemprego no setor; empresa recém ingressa num novo segmento com nova tecnologia ou atuando sob regime de economia de escala que, em médio prazo se tornará mais um concorrente, como exemplo cita-se: as pequenas RVS cooperativadas de bairro; o exemplo do Carrefour que procura se posicionar também noutros segmentos como em postos de gasolina, farmácias e seguros; alterações cambiais modificando os preços dos produtos importados no varejo e atacado; safra e entre-safra dos produtos agrícolas e agro-pecuários, afetando a oferta e procura de alimentos; *jointventures* entre concorrentes criando monopólios; atuação sob regime de economia de escala das pequenas, médias e grandes RVS;

Bens Substitutos: novos produtos e serviços exclusivos de marcas líderes; marcas próprias dos supermercados com preços mais competitivos, substituindo produtos já existentes oferecidos pelos concorrentes;

Cientes: poder de barganha dos clientes, conforme a demanda do mercado, podendo até se cartelizarem, evitando comprar produtos e negociar com determinados supermercados; insatisfação dos consumidores com respeito aos produtos, serviços e atendimento, transferindo-se para outros segmentos de mercado;

Fornecedores: poder de barganha dos fornecedores, intermediários e agentes, quando o mercado é de procura; cartelização dos fornecedores com respeito a preços, além do risco da exclusividade;

Concorrentes: segundo informações publicadas na Super Hiper (2005), revista especializada em supermercados, houve diversas fusões e incorporações (Anexo5), com destaque para as cinco maiores RVS: CBD - Cia. Brasileira de Distribuição - Grupo Pão de Açúcar, Carrefour, Bom Preço, Sonae e Casas Sendas.

3.4.2 Estratégias Genéricas

Segundo Porter (1986, p. 54) há três tipos de perfis estratégicos genéricos competitivos: diferenciação, enfoque e liderança de custo, apresentados no Anexo 4, de forma a facilitar o entendimento sobre as estratégias genéricas adotadas pelas RVS pesquisadas, assim como os requisitos organizacionais e mercadológicos necessários, estendendo-se aos riscos e o perfil genérico das RVS pesquisadas.

Porter (1986, p. 53-55), considera que:

As três estratégias são métodos alternativos viáveis para lidar com as forças competitivas, (...) diferem em outras dimensões além das diferenças funcionais acima notadas. Sua colocação em prática com o sucesso exige diferentes recursos e habilidades (...) também implicam arranjos organizacionais diferentes, procedimentos de controle e sistemas criativos. Conseqüentemente, o compromisso contínuo com uma das estratégias como alvo primário é geralmente necessário para que o sucesso venha a ser atingido. (...)Uma empresa que adota todas as estratégias genéricas, mas não consegue concluir nenhuma delas está no meio do atoleiro.

O respectivo autor apresenta argumentos sobre o perfil genérico estratégico das empresas, enfatizando que aquelas que desejam ganhar vantagem competitiva devem tomar uma decisão clara diante das três opções apresentadas, evitando ficar no “meio-termo”.

Gilbert e Strebel, apud Mintzberg (2006, p. 116) discordaram da teoria de Porter, ressaltando seus argumentos baseados no seguinte exemplo: fabricantes de automóveis japoneses e empresas chinesas produtoras de diversos bens de consumo adotam várias estratégias genéricas “passo-a-passo”, e conseguem sucesso.

A seguir, será apresentada uma interpretação gráfica com base na teoria de Porter (1986) – estratégias genéricas, comparando-as com o perfil genérico de algumas RVS:

QUADRO 4 – Vantagem Competitiva

	Custo mais baixo	Diferenciação
Alvo Amplo	<u>I. Liderança de custo</u> Ex: Mundial, Rede Economia ² Bom Preço; ³ Dia% ¹ Barateiro; 3 Champion	<u>II Diferenciação</u> Ex: ² Wal-Mart e Sam’s Club ³ Carrefour; ³ Copercitrus Zona Sul.
LIMITE . COMPETITIVO		
Alvo Restrito	<u>III Foco em Custo</u> Ex: ³ Sendas, ² Sonae RVS de Bairro	<u>IV Foco em Diferenciação</u> Ex: ¹ Pão de Açúcar, ¹ Freeway; ³ Extra; Zona Sul

Fonte:Elaborado pelo autor e baseado em Porter (1986,p.53); readaptado por Mintzberg (2006, p. 116).

¹ firmas do grupo CBD-Cia Brasileira de Distribuição (Casino, Pão de Açúcar);

² empresas do grupo Wal-Mart.; ³ empresas do grupo Carrefour;

Percebe-se, que às RVS analisadas se posicionam basicamente nos quatro perfis genéricos conceituados por Mintzberg (2003), ou seja, contrariando a teoria de Porter (1986). Segundo Mintzberg (2005, p.116), o modelo apresentado, no Quadro 5, tem por objetivo distinguir escopo e diferenciação, sendo considerado o foco como um escopo restrito, além de considerar liderança de custo como forma de diferenciação com preços baixos:

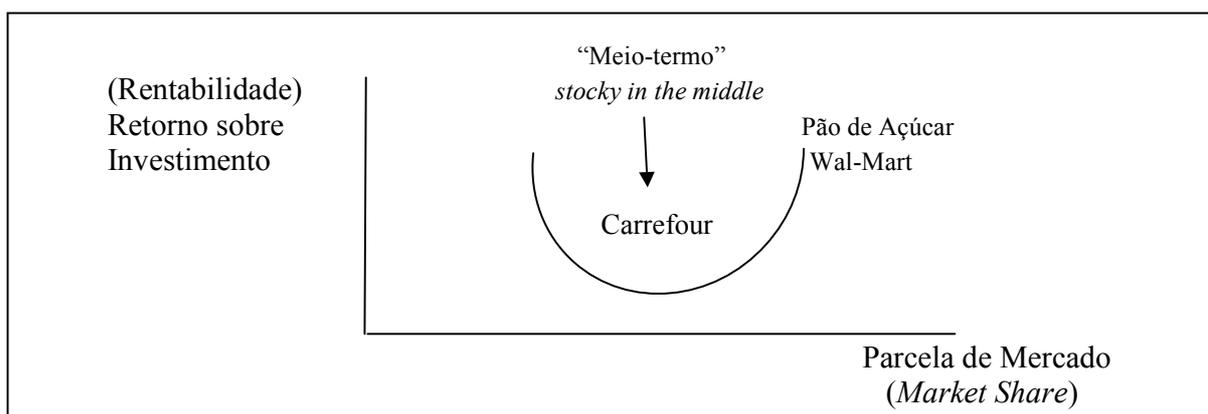
A intenção das estratégias genéricas de Porter é conseguir e sustentar vantagem competitiva, então não importa apenas obter a liderança na redução de custos, mas sim usar essa liderança de custos para cobrar menos que o concorrente e assim atrair os compradores.

Uma outra contribuição de Porter (1986) referente às três estratégias mencionadas anteriormente é o conceito de meio-termo conceituando que:

(...) uma empresa que fica no “meio termo” – está numa situação estratégica extremamente pobre. A esta empresa falta parcela de mercado, investimento de capital e resolve fazer o jogo do baixo custo, da diferenciação necessária no âmbito de toda a indústria para evitar a necessidade de uma posição de baixo custo, ou do enfoque para criar diferenciação, ou uma posição de custo baixo numa esfera mais limitada. (PORTER, p. 56 – 571, 1986).

A seguir, serão apresentadas informações sobre o perfil estratégico das RVS analisadas, de forma gráfica, que complementam os objetivos e suposições dos caps. 2.3.e 2.3, comparando com a teoria de Porter (1986):

QUADRO 5 – Estratégia Competitiva – formato em “U”



Fonte: Elaborado pelo autor, baseado no conceito de Porter (1986, p. 57)

Baseado na bibliografia pesquisada, e de conformidade com os conceitos mencionados, foi possível perceber que o Carrefour, em 2005, estava atuando no conceito de “meio termo”.

Porter (1986, p. 57) ressalta que:

A empresa que se fixou no “meio-termo” é quase garantida uma baixa rentabilidade (...) provavelmente, sofre de uma cultura empresarial indefinida e de um conjunto conflitante de arranjos organizacionais e sistemas de motivação.

O Carrefour, em meados de 2005, mudou seu foco estratégico adotando a mesma estratégia de seus concorrentes, principalmente, aquelas adotadas pelo Pão de Açúcar e Wal-Mart, (SUPERMERCADO MODERNO, 2006), utilizando-se do princípio estratégico

mercadológico denominado de *benchmarking* (CHING, 1999), ou seja, copiar as ações organizacionais da concorrência relativas à fusão e incorporação de pequenas RVS de bairro de baixo poder aquisitivo, com o intuito de se posicionar nos perfis estratégicos de enfoque e liderança de custo, ao invés de ficar no “meio termo”, adotando ações estratégicas genéricas de liderança de custo, enfoque e diferenciação ao mesmo tempo (PORTER,1986), procedimento que vai ao encontro dos pressupostos apresentados no cap. 2.3, item 2 e 3.

Todavia, a parcela que uma RVS ocupa no mercado não está relacionada com a rentabilidade da mesma. Algumas RVS ocupam uma parcela pequena de mercado, comparada com as grandes RVS, porém possuem uma rentabilidade maior que as RVS líderes, citando como exemplo o supermercado Mundial, cujo objetivo é vender à vista, pressupondo-se que a rentabilidade seja maior do que as RVS líderes.

Porter (1986, p.57) cita que:

Não existe nenhuma relação entre rentabilidade e parcela de mercado [...] o formato em “U” não se aplica a todas as indústrias. Em algumas delas não existe oportunidades para adotar um enfoque ou diferenciação – é tão-somente um jogo de custo – e isto aplica-se a vários gêneros de primeira necessidade [...] em alguma indústrias o custo é relativamente sem importância, devido as características dos compradores e dos produtos.

3.4.2.1 Estratégias Competitivas Orientadas para Serviços

Werner e Micaela (2003, p.43) apresenta três estratégias competitivas: “Excelência Operacional”, “Inovação de Produtos” e “Orientada para Serviços”. A estratégia competitiva orientada para excelência operacional é dirigida para “atender competências organizacionais nas atividades operacionais”, relativas às operações de produção, distribuição e pós-venda, criando um perfil de empresa internacional, em termos de qualidade e preço, estendendo suas ações à racionalização de todo sistema interno de produtividade, de caráter participativo.

Pode-se dizer que às RVS de médio e grande porte, inclusive às analisadas neste estudo, possuem esse perfil, disponibilizando aos seus clientes “cartão de fidelização” da empresa,

caracterizando-se como empresa de perfil customizado, que além de um ambiente claro, organizado, com qualidade e preços acessíveis, diferenciando-se no oferecimento de produtos importados.

Ademais, às RVS comentadas também aceitam pedidos pela *internet*, atendimento personalizado, pós-venda contínuo, mala direta, créditos e entrega em domicílio, fato que caracteriza a utilização da estratégia de customização, assunto já abordado anteriormente. Há uma relação entre a estratégia de inovação de produtos e orientada para serviços, pois para serem competitivas as RVS têm que agregar valor aos produtos com serviços, e estes por sua vez, precisam agregar valor ao atendimento personalizado e diferenciado, no intuito de gerar vantagem competitiva. A inovação tem de ser uma constante nas RVS, em se tratando de que o foco é a excelência na qualidade de novos produtos e serviços, rumo à liderança no mercado.

Não obstante, para que às RVS pesquisadas se mantenham competitivas, deverão ser criados internamente incentivos para o desenvolvimento de uma cultura de competências individuais e coletivas, aprimoramento, P&D, sempre procurando customizar a clientela, ou seja, adaptar os produtos e serviços às necessidades e desejos dos consumidores. Foi possível observar através de pesquisas bibliográficas, que as redes CBD, ZS (RJ), Coop (SP) e Wal-Mart (RJ e SP), constantemente inovam e desenvolvem uma cultura de competências individuais e coletivas, de caráter tácito e explícito.

Uma das mais importantes ações estratégias adotadas pelas RVS analisadas, foi à orientação de agregar valor aos produtos através da intangibilidade dos serviços e atendimento, antecipando às ações de forma pró-ativa, que segundo alguns estudiosos “*torna-se necessário surpreender o cliente com atendimento personalizado e ações inesperadas*”.

Convém destacar que às RVS focam seus esforços para que o atendimento sempre esteja relacionado com as reais necessidades do mercado, valorizando a aproximação e o

relacionamento dos clientes, segmentando-se à procura de novos nichos de mercado, fato que resultou na inserção da área de gastronomia nas dependências internas das lojas, com segmentos do tipo pizzaria, *sushy bar*, *cooffe bar*, sanduíches, sucos de frutas naturais, café da manhã (à quilo), entre outras, tendo como exemplos os supermercados da rede Pão de Açúcar, Extra, Zona Sul (ZS), Coop, Casas Sendas e Carrefour.

Pode-se citar como exemplo o SPA (Supermercado Pão de Açúcar do grupo CBD- Cia. Brasileira de Distribuição), que adota os três conceitos abordados anteriormente por Werner (2003), fato que consagrou a referida empresa a receber o prêmio de “Padrão de Qualidade em 2005”, fornecido pela revista B2B Magazine (2005). O foco estratégico da empresa foi garantir a melhor experiência de compra para todos os clientes, em cada uma das lojas.

3.4.3 Estratégias de Diferenciação

Kotler (1998, p. 254-265), apresenta conceitos sobre a diferenciação como:

Diferenciação é o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas concorrentes de seus concorrentes [...] diversos tipos de ferramentas de diferenciação devem ser consideradas em relação ao número de oportunidades de diferenciação varia com o tipo de setores industriais.

Para os fins que esse estudo se propõe, relacionado ao ramo varejista supermercadista brasileiro, os conceitos sobre estratégias de diferenciação (PORTER,1986) sofreram algumas alterações conceituadas por Mintzberg (2006) subdivididas da seguinte maneira: Competitiva; Produtos e Serviços; Serviços e Pessoas; Preços.

3.4.3.1 A Competição Baseada na Diferenciação.

O conceito de diferenciação como estratégia é mencionado por diversos autores dentre eles cita-se a teoria de Porter (1991, p. 51), apresentada, no Anexo 4.

As empresas definem seus esforços num desempenho de qualidade diferenciada, em termos de serviços, tecnologia, estilo, marca e status, identificada por um público-alvo

também diferenciado e exclusivo, customizando-o pela qualidade, fidelizando-o pelo atendimento, desenvolvendo requisitos exclusivos percebidos pela clientela, que são identificadas pela concorrência como diferenciação competitiva.

Pode-se exemplificar que os clientes com alto poder aquisitivo esperam encontrar nas gôndolas dos supermercados, produtos diferenciados importados, assim como outros produtos de marca, além de marca própria das RVS.

No Quadro 6, foi elaborado baseado na Matriz BCG (Boston Consulting Group) de vantagem competitiva (KOTLER, 1998,p, 255). A respectiva matriz é considerada qual uma ferramenta para a diferenciação competitiva, em se tratando de empresas que tentam identificar maneiras específicas de diferenciar seus produtos em busca de vantagem competitiva.

Diferenciação é o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas concorrentes de seus concorrentes. (KOTLER, 1998, p.254)

O número de oportunidades de diferenciação varia com o tipo de setor industrial que a firma atua. O BCG distinguiu quatro tipos de setores, tomando por base o número de vantagens competitivas disponíveis e em seu tamanho, como segue:

1 Indústria de Volume: as empresas podem obter apenas uma pequena vantagem, ao invés de grandes. Neste caso a rentabilidade está relacionada com o tamanho da empresas e a participação do mercado. Ex: Rede Economia de supermercados e pequenas RVS de bairro.

2 Indústria Paralisada: há poucas vantagens potenciais e quando existem são pequenas, sendo que a rentabilidade não está relacionada com a participação de mercado da empresa.

Ex: Pequenos supermercados de bairro

3 Indústria Fragmentada: as firmas enfrentam muitas oportunidades para diferenciação, embora as oportunidades sejam pequenas. A rentabilidade não está relacionada ao tamanho da firma. Ex: pequenos e grandes supermercados podem ser rentáveis ou não. Por exemplo, o Carrefour (médio/grande porte) não foi rentável e fechou 13 lojas. A RVS Pão de Açúcar é considerada uma das mais rentáveis.

4 Indústria especializada: as empresas enfrentam muitas oportunidades de diferenciação e cada oportunidade pode ser rentável. Ex: Pequenas empresas podem ser tão rentáveis quanto as grandes. A diferenciação e especialização do supermercado Zona Sul resulta em relevante rentabilidade.

O Quadro 6, visa mostrar que a rentabilidade e o perfil diferenciado dos pequenos, médios e grandes supermercados podem estar relacionados entre si, além de que a oportunidade de se ter uma rentabilidade alta ou baixa, independe do tamanho do estabelecimento, mas do nível de diferenciação competitiva. Por analogia, esses conceitos foram adaptados ao estudo em questão, decorrente da semelhança de interesses e de objetivos relacionados às vantagens competitivas.

QUADRO 6–Dimensão e Abordagem sobre Vantagem Competitiva

NÚMERO DE ABORDAGENS PARA A OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA NAS RVS

		Poucas	Muitas
D I M E N S ã O D A C O M P E T I T I V A	Pequena	<p><u>de Volume</u> <u>Rede de lojas de pequeno porte, de bairros de baixo poder aquisitivo.</u> - recebem pequenas vantagens; - podem se diferenciar e ter grandes margens de lucro mesmo com preços baixos: <u>Lojas de Conveniência</u>³ <u>Rede Economia</u>³</p>	<p><u>Especializada</u> <u>Hiper-supermercados de grande porte especializados.</u> - grandes oportunidades de diferenciação vantajosas - alguns pequenos e médios supermercados especializados podem ser tão rentáveis quanto os grandes: ³ <u>Zona Sul</u> ¹ <u>Wal-Mart; Extra(24hs)</u>²</p>
	Grande	<p><u>Paralisada</u> <u>Há poucas vantagens potenciais, e mesmo que existam são pequenas.</u> - a rentabilidade não tem relação com o market share: <u>Pequenos supermercados de bairro.</u></p>	<p><u>Fragmentada</u> <u>Muitas oportunidades de diferenciação.</u> - a rentabilidade não está relacionada ao tamanho, pois pequenos e grandes supermercados podem ou não ser rentáveis: <u>Champion, Mundial -supermerc.</u>³ <u>Carrefour, SPA – Hipermercados</u>²</p>

Elaborado e adaptado pelo autor baseado na teoria de Kotler (1998, p.254)

¹ Wal-Mart e Sam's Club – Supercenters e Clube de Compras (vendas no atacado)

² Supermercado de grande porte e/ou Hipermercados

³ Supermercado de pequeno e médio porte

O Quadro 6 acima traduz o seguinte: em se tratando da indústria de "volume", o pouco número de abordagens para obtenção de vantagens competitivas, poderá ou não resultar numa pequena dimensão de vantagens e rentabilidade, porém podem se diferenciar, e, mesmo com preços baixos poderão gerar relevantes margens de lucro; no caso de um segmento de mercado "paralisado", reflete que uma grande dimensão de vantagem competitiva poderá estar relacionada a poucas abordagens para obtenção de vantagens competitivas e, por consequência

terá rentabilidade limitada, independentemente do *market share*; a “especializada” traduz que muitas abordagens para obtenção de vantagem competitiva podem estar relacionadas a pequenas dimensões competitivas e de rentabilidade, independentemente do tamanho da empresa, por que a rentabilidade está relacionada a uma especialização diferenciada; à “fragmentada” reflete que uma grande dimensão de vantagem competitiva com muitas oportunidades de diferenciação pode ou não, gerar muitas abordagens para obtenção de vantagem competitiva, e que a rentabilidade, neste caso, também pode não estar relacionada ao tamanho da empresa ou do mercado.

3.4.3.2 Diferenciação de Produtos e Imagens

Para se medir as variáveis de diferenciação, Kotler (1991, p. 255) apresenta diversas variáveis, tais como de produto, serviços, pessoal, canal e imagem, enfatizando que esses conceitos se adaptam às teorias ora estudadas relacionadas com às RVS indo ao encontro das suposições mencionadas no cap. 2.3, item 1.

Na Revista Super Hiper (2004), foram publicados diversos assuntos com respeito à diferenciação da tangibilidade dos produtos oferecidos nas RVS, dentre eles o fenômeno da padronização, que permitia até algum tempo atrás pouca variação, tais como a água, o açúcar, o frango, a carne, refrigerantes, leite, pães, entre outros. Atualmente, a demanda nas RVS por produtos à base de soja, dietéticos, *light* e produtos integrais, que geram variações genuínas tornam os produtos diferenciados na qualidade e no preço.

No caso da carne bovina, surge uma dúvida: como fazer, ou mesmo fabricar uma outra carne bovina? Carne é carne! Em meados da década de 80, o Sr. Wessel, diretor de marketing das lojas Wessel, foi um dos protagonistas de uma matéria editada pela TV Globo (1992) – “Elos do Marketing”, onde ele apresenta uma estratégia inovadora, introduzindo no mercado de gêneros alimentícios, uma outra característica de carne bovina: “o carpaccio”. Este produto

foi colocado no mercado de forma bem diferenciada do produto original, tornando-se ao longo do tempo, um dos produtos mais vendidos nos supermercados com perfil diferenciado, tais como o Pão de Açúcar, ZS, Extra, Wal-Mart.

À luz dos conceitos apresentados, ressaltam-se as estratégias de diferenciação e customização adotadas nas RVS dos grandes supermercados e hipermercados, oferecendo produtos com alta diferenciação na qualidade, embalagem e no *design*, que são os eletroeletrônicos, eletro domésticos, celulares, computadores entre outros, considerando que as características deles estão relacionadas à durabilidade, desempenho, confiabilidade, facilidade de concerto, estilo, ou seja, adotou-se um processo de inovação em busca de fidelização.

Pode-se citar como exemplo de inovação bem sucedida, o caso do supermercado Zona Sul (ZS), que apesar de não ser um dos três supermercados analisados, chamou a atenção à forma criativa, diferenciada e inovadora, que o ZS inseriu nas atividades regulares de um supermercado de pequeno e médio porte: o segmento gastronômico (REVISTA SUPER HIPER, 2004). Segundo a matéria publicada na referida revista, essa inovação atraiu um outro nicho de mercado, proporcionando opções gastronômicas aos clientes fidelizados, além de oferecer-lhes descontos nas pizzas, massas, *buffet* (café da manhã), comida japonesa, *coffee bar*, sanduíches e sucos naturais. Ademais, as inovações estenderam-se também aos serviços de distribuição e entrega em domicílio, como também os pedidos de seus clientes feitos pela internet, através do site www.zonasul.com.br.

A inovação do ZS despertou, na concorrência, ações mercadológicas, fato que levou o supermercado Pão de Açúcar a adotar a estratégia de *benchmarking* (CHING, 1999), também diversificando e segmentando suas atividades no ramo gastronômico, colocando pizzaria em algumas lojas nos mesmos moldes do concorrente.

A diferenciação de produto e a segmentação de mercado são estratégias adotadas no nível do negócio da empresa, devendo ser complementada com uma ação de *merchandising* objetivando disponibilizar produtos aos olhos dos clientes e enfatizar diferenças em relação à qualidade dos bens e serviços oferecidos, refletindo posteriormente, como reforço de marca. Percebeu-se que às RVS têm construir perante o mercado e seus clientes, uma percepção positiva da imagem diferenciada da marca, do nome, do ambiente e dos serviços prestados visando a diferenciação.

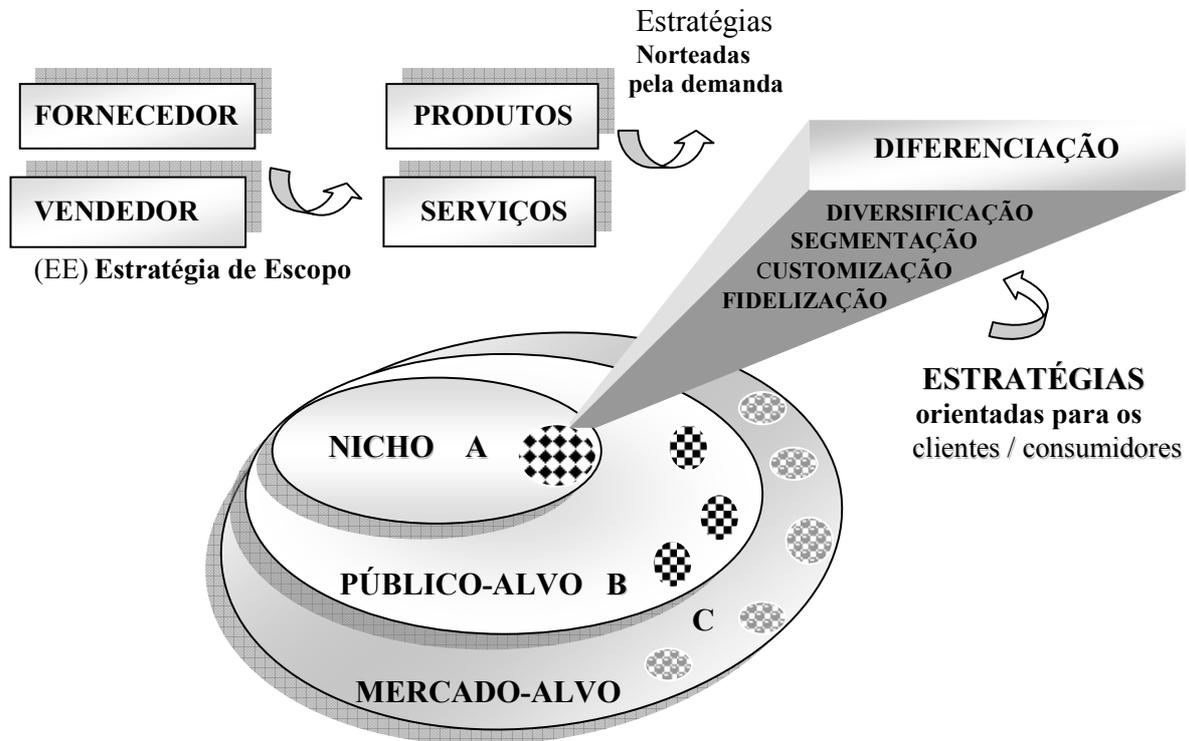
Ademais, não é somente a adoção de táticas mercadológicas, através da mídia, divulgando o patrocínio de eventos de cunho social e ambiental, que permitirá maior amplitude da marca da empresa, em busca de vantagens competitivas, é necessário agregar valor aos produtos com serviços e atendimento diferenciados, dando ênfase às reais necessidades e desejos dos consumidores.

Weinstein (apud DE SIQUEIRA, 2000, p. 50) ressalta que a diferenciação de mercado é uma estratégia de segmentação orientada para o consumidor e depende da demanda, havendo também a diferenciação de produto, que não é considerada pelos autores como estratégia de segmentação, conforme demonstrado no Quadro 7.

De Siqueira (2000) complementa o argumento teórico, considerando que não se pode segmentar um produto, ou dividi-lo em diversas partes, além de que o produto está relacionado com o produtor, ou fornecedor, da qual não se tem ingerência sobre o quê? e como um bem deverá ser produzido?

No quadro 7, será demonstrado holograma, por si só explicativo.

QUADRO 7 - Diferenciação e Segmentação de Mercado.



A, B, C (Grupos segmentados, diversificados, diferenciados, customizados e fidelizados)
 Elaborado e adaptado pelo autor baseado em De Siqueira (2000) e De Ângelo e Da Silveira (1997).
 EE – Conceito interno da firma produtora

3.4.3.3 Diferenciação de Serviços e de Pessoas

Kotler (1998, p. 260) teoriza que:

Caso determinados produtos não possam ser facilmente diferenciados, o sucesso competitivo está na diferenciação dos serviços agregando-se valores intangíveis e ampliando-se a qualidade do atendimento, sendo que as principais táticas são: facilidade do pedido, entrega, instalação, treinamento do consumidor, serviços de consultoria ao consumidor, manutenção e consertos e serviços diversos.

Las Casas (2002, p.79) complementa que a teoria da diferenciação dos serviços que adicionam valores a tangíveis através dos compostos de serviços denominados de 4Ps de serviços (Processo, Procedimentos, Pessoas, Perfil), cujos tópicos vão ao encontro dos conceitos de diversos autores, já mencionados, sendo pertinente aos comentários de Levitt

(Op.Cit. apud Las Casas, 2001, p.65), na qual é mencionado a diferenciação na “industrialização dos serviços”, baseado na abordagem *tayloriana* para área de serviços:

A racionalidade gerencial incorporada na imaginação prática que vemos exercida tão efetivamente em todas as áreas de fabricação, pode, se houver esforço, ser aplicada com resultados igualmente generosos na indústria de serviços.

Esses argumentos têm uma relação direta com a diferenciação de pessoas, cujas características são realçadas aos olhos dos consumidores, como por exemplo: o treinamento intensivo dos funcionários, geram competências individuais e coletivas que, por sua vez, refletem na qualidade do desempenho funcional através do atendimento cortês; a construção da credibilidade, confiabilidade e responsividade na percepção dos clientes, pela consistência das ações; responder prontamente as constantes solicitações de serviços e atendimento, tais como: prazo de entrega, manutenção e conserto.

Cita-se, como exemplo, a diferenciação e a customização personalizada adotada pelo Wal-Mart, que colocam funcionários para receber e orientar os clientes sobre a localização dos produtos e outras informações correlatas, desejando-lhes “boas vindas”.

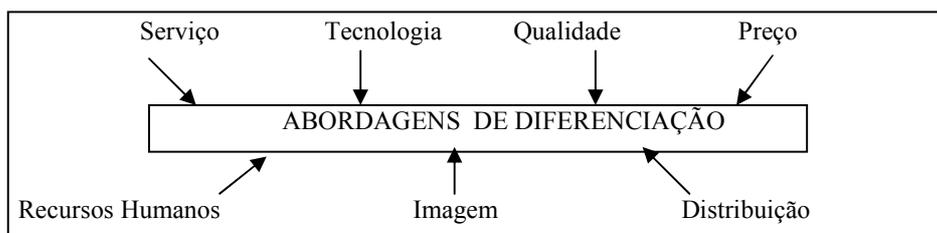
Kotler (1999, p. 262) complementa seus comentários, acrescentando a tudo isso, o bom desempenho no processo de comunicação interpessoal com os clientes, além do alto nível de gestão da informação e eficácia dos sistemas tecnológicos das empresas inovadoras, despertando atenção noutras empresas denominadas de imitadoras. No campo de marketing, a estratégia de copiar idéias e/ou imitar as inovações dos inovadores é chamada de *benchmarking*. Machline (2003, p. 232,233) acrescenta em seus argumentos que:

A diferenciação visa desenvolver um conjunto de diferenças significativas e valorizadas pelo cliente, para distinguir o produto dos concorrentes. Se o cliente não percebe a diferença, nem o valor dos bens e serviços oferecidos, a empresa poderá estar fadada ao fracasso.

Convém ressaltar que Porter (1989, p.10) considera a diferenciação, liderança de custo e enfoque são estratégias competitivas, conceitos já comentados no cap. 3.4.2. Segundo De

Siqueira (2000), a diferenciação tem a característica de projetar um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta das empresas dos concorrentes, sendo definida por meio de sete abordagens, demonstrado no quadro 3:

QUADRO 8 – Abordagens da Diferenciação



Fonte : De Siqueira (2000, p.31,32 e 144)

Convém ressaltar que para o estudo em questão, essas abordagens podem ser consideradas como parte integrante do tema, no sentido poder comparar e avaliar o desempenho das RVS analisadas. Pode-se considerar que a forte concorrência no setor varejista supermercadista brasileiro, não se atém somente à qualidade e preços dos produtos vendidos, mas aos serviços e o atendimento que às RVS oferecem aos consumidores, que passam a agregar valor nas operações mercantis, procurando diferenciar seus serviços da acirrada concorrência em gênero, número e grau.

Fazendo analogia com o conceito de Las Casas (2001, p. 19-20), percebeu-se que o consumidor desenvolve certo esforço na identificação das RVS que oferecem serviços diferenciados, como é o caso do grupo Pão de Açúcar, que fora premiado pela excelência no atendimento (REVISTA CARTA CAPITAL. 2005). Tornou-se comum às RVS desenvolverem ações estratégicas e táticas diferenciadas, segmentando seu público-alvo e nichos de mercado, para definir o tipo de categoria de serviços que serão oferecidos, e que podem ser distribuídas em dois tipos de serviços:

- serviços de conveniência – visa a atender os clientes que não querem perder tempo na escolha, pois, de qualquer maneira, não há muita diferença nos serviços oferecidos pelas empresas;
- serviço de escolha - atende os clientes que identificam haver custos diferenciados nos serviços prestados relacionados a qualidade dos produtos e serviços, primazia no atendimento, prestígio da empresa, sendo estes fatores alguns daqueles que mensuram a vantagem competitiva de uma empresa em relação a outra.

Ademais, Las Casas (2001) ainda oferece uma outra contribuição teórica sobre os serviços prestados que podem ser comparados com as ações adotadas pelas RVS brasileiras, quando classifica os serviços de consumo em perecíveis, sobre os quais se ressalta a durabilidade adicional de bens não-alimentícios a exemplo dos eletro-eletrônicos, pneus, oferecendo serviços de trocas e garantias, num período de seis meses até um ano, caso o cliente faça um “seguro garantia”, qual um suposto benefício, que objetiva dar uma cobertura extra além daquela estipulada pelo fabricante.

3.4.3.4 Diferenciação de Suporte, Qualidade e *Design*

Nesse caso, a diferenciação ocorre com algo que siga junto com o produto, dando suporte ao mesmo. Las Casas (2001), complementa os conceitos de Theodore Levitt, sobre as sete categorias de ofertas de bens e serviços, comparando o conceito de diferenciação de suporte (MINTZBERG, 2005, p. 117) com a de “bem tangível agregado ao serviço”, que;

(...)a oferta de um bem diferenciado, o qual oferece valor agregado disponibilizando serviços aos clientes, como por exemplo, o que atualmente é muito utilizado pelos supermercados de bairro: “entrega em domicílio”. Não importa quanto seja difícil atingir a diferenciação por meio de *design*, sempre há uma base para atingir outra forma substancial de diferenciação, especialmente por meio de suporte.

Mintzberg (2005) considera que a diferenciação de qualidade se relaciona diretamente às características dos produtos/serviços, não os tornando apenas diferentes, mas melhores, diferenciando em qualidade, confiabilidade, durabilidade superior de longo prazo.

No que diz respeito à diferenciação por *design*, refere-se à forma de oferecer algo realmente diferente, destacando-se na forma de *design* dominante, nas funções e com características únicas. Nesse caso, podemos exemplificar com as ações estratégicas corporativas diferenciadas e exclusivas adotadas pelo Sam's Club, do grupo Wal-Mart, cuja função varejista se baseia num "clube de compras" para associados. Ademais, pode-se destacar também a estratégia diferenciada dos supermercados Zona Sul e Pão de Açúcar, que resolveram ser inovadores atuando no ramo gastronômico com pizzas, massas, *coffe shop* e *shushi bar* dentro dos supermercados, apropriando-se também da diferenciação de suporte, agregando cartão de fidelização com descontos, serviços de culinária e entrega em domicílio.

Mintzberg et al (2003), ainda considera que, mesmo que não se tenha qualquer base para a diferenciação, isso se caracteriza numa estratégia de "não-diferenciação". Há sempre algum espaço ou lugar no mercado, mesmo para aquelas empresas que não tenham condições de diferenciar, pois podem imitar através de ações de *benchmarking*.

3.4.4 Ferramentas Tecnológicas

A tecnologia da informação faz parte de um conjunto de inovações inter-relacionada com a computação eletrônica, circuitos integrados de telecomunicações, engenharia de software e sistemas de controle, dentre outros, que fomentou e disponibilizou à formação de redes, processo de trocas de conhecimento e bens, em contra-partida inibiu as barreiras protecionistas dos blocos econômicos, dinamizando a expansão do comércio internacional.

A aceleração dessas mudanças determina que o conhecimento sobre tecnologia, mercados, fornecedores, distribuidores, moedas, taxas de juros, consumidores, torne-se rapidamente precíval. Diversos autores desenvolveram argumentos teóricos, considerando que torna-se imprescindível a formação de redes de comunicação e de suporte formadas por fornecedores e clientes, e além disso, é forte a tendência internacional no desenvolvimento de acordos, consórcios e programas de colaboração tecnológica entre empresas.

As constantes rivalidades e mudanças tecnológicas, consideradas como forças competitivas ameaçadoras, comentadas por Porter (1986), (cap.3.4.1), colocaram as empresas à mercê de batalhas competitivas, fomentando entre as organizações o aprendizado, em termos estratégicos, tecnológicos e produtivos, exigindo do mercado global a aquisição de um outro fator de produção de cunho intangível para se manter ainda mais competitiva: o capital do conhecimento ou capital intelectual (CI) . O CI poderá vir a se compor de capacidades humanas essenciais relacionadas ao conhecimento, criatividade, competências, relacionamentos, experiência, grupos de trabalho e de ativos intelectuais tais como, documentação, dados, projetos, invenções, processos e propriedade intelectual (marcas e patentes).

Em meados do século XX, os fatores de produção – terra, trabalho e capital, sofreram transformações, exigindo maior rapidez a menor custo. Surge, portanto, uma nova tecnologia, tornando-se o elemento responsável por toda aceleração do processo produtivo e de consumo fomentando, sobretudo, a mudança de comportamento de toda sociedade. Essa por sua vez, transformou o perfil das organizações que procuraram valorizar mais o conhecimento, a criatividade e o capital intelectual ou do conhecimento, através dos quais tornou-se possível sedimentar o conceito de vantagem competitiva.

Foi possível entender que as valiosas informações geradas pelos sistemas são, de certa forma, sub aproveitadas pelos gestores das empresas. Ademais, não se pode deixar de mencionar, que quase a totalidade das RVS possui *chek outs* dotados de leitura óptica e se utilizam de um monitoramento constante de código de barras em seus produtos. Às RVS brasileiras foram às que mais têm utilizado a automação tecnológica na prestação dos serviços (cerca de 38% do total de leitura ótica do varejo automatizado), em seguida as lojas de departamento e eletrodoméstico (21%), as drogarias (13%) e finalmente as lojas de conveniência (12%). (REVISTA SUPERHIPER, 2005)

- Baseado nos comentários de Werner (2001), atualmente, a utilização da tecnologia de informação (TI), deixa de ser um mero automatizador de tarefas, os procedimentos envolvem sistemas do tipo transferência eletrônica de fundos, leitura óptica *scanners*, código de barras, PDV (*check outs* com balanças eletrônicas e preenchimento de cheques), etiquetas eletrônicas nas prateleiras, *smart card*, dentre outras como ganho de escala e maior eficiência, ou seja, tecnologias usadas para agregar valor aos produtos e serviços, agilizando e otimizando o fluxo de informações dos clientes que passam pelos *chek outs*.

Segundo Las Casas (2000, p.77), a industrialização desses serviços tem contribuído sobremaneira no ramo supermercadista, denominada de “tecnologias híbridas”, e elas:

Combinam equipamentos com sistemas industriais, em busca de eficiência e rapidez nos serviços, se utilizando também de programas computadorizados - softwares, visando agilização dos serviços, a qual estão relacionadas as tecnologias da informação.

O sistema *Supply Chain* (logística do sistema de gerenciamento da cadeia de abastecimento) tem como função a eficiência da cadeia de suprimento, no sentido de reduzir perdas, desburocratizar o processo, garantir o abastecimento e reduzir o preço final dos

produtos, tendo como base os critérios determinados pela administração sobre compras, estoques e distribuição.

O EDI (*Electronic Data Interchange*) é utilizado qual uma ferramenta de suma importância na estrutura logística da organização, priorizando-se a relação entre supermercados, fornecedores, (CD) centro de distribuição e as transportadoras. A utilização do sistema EDI citado anteriormente, é adequada no processo de compras (*Business to Business*), no processo comercial (cotação orçamento, fechamento do pedido, emissão de ordem de compra e envio de nota fiscal), resultando na diminuição dos níveis de estoque nas lojas, ausência de produtos nos PVs (ponto de vendas), além de facilitar o controle do constante processo de reposição de estoques.

O grupo CBD (Companhia Brasileira de Distribuição), afiliadas às RVS Pão de Açúcar, Extra e Barateiro e o centro de distribuição do respectivo grupo, assim como o MAKRO, o ZS, dentre outros, estão integradas entre si através do EDI. Há limitações do uso do EDI, por parte de algumas empresas decorrente do alto investimento dos fornecedores e varejistas, restando somente os grandes fornecedores como Gessy Lever, Panamco (engarrafadores Coca Cola), Nabisco, Nestlé, entre outros, os quais podem assumir tais investimentos.

Todavia, para superar as dificuldades de custeio foi introduzido o *Web EDI*, através da Internet, fazendo um *mix* entre os dois sistemas, permitindo que pequenas e médias empresas também se utilizem do sistema de abastecimento e logística. Segundo a revista Tecnológica (janeiro de 2000), à RVS Pão de Açúcar aparece como pioneira, iniciando essa atividade em meados de 2000, onde através do site pd@net passou a interligar-se eletronicamente com cerca de seis mil fornecedores, 400 lojas, em onze estados brasileiros, processando diversas informações rotineiras de logística, compra e venda, até a emissão de notas fiscais.

A utilização do ECR-*Efficient Consumer Response* (Resposta Eficiente do Consumidor) se baseia numa ferramenta estratégica de gestão que tem por fim traçar o perfil de seus clientes, suas necessidades, preferências e desejos, permitindo com que a empresa faça um *mix* ideal de produtos, por categoria, para cada loja, identificando os produtos mais vendidos em qualquer dia da semana e em qualquer hora.

Ching (1999, p.12) considera que é o consumidor final que inicia todo esse processo logístico e de distribuição, em tempo real, quando registram suas mercadorias nos *check outs*. O ECR mencionado anteriormente, começou a ser difundido a partir de 1997, no Brasil, tendo como precursora a Associação ECR Brasil, grupo composto de indústrias do ramo de varejo, bancos, consultorias, varejistas, atacadistas e empresas de hardware e software (www.ecrbrasil.com.br). O objetivo da associação foi de implantar um sistema estratégico adaptado as necessidades dos supermercados, distribuidores e fornecedores, visando integrá-los num trabalho de parceria possibilitando agregar valor aos serviços e produtos oferecidos aos consumidores, garantindo eficácia operacional à toda rede de suprimento. Complementa Ângelo e Siqueira (2000, p.12) que:

O ECR é uma ferramenta estratégica de gestão que tem o objetivo de identificar o perfil dos clientes e suas necessidades. Tem como foco montar o mix ideal de linhas de produtos para cada loja, onde se possa conhecer quais são os produtos mais vendidos por dia de semana e por período do dia (manhã, tarde e noite). Esta ferramenta não só indica o mix de produtos adquiridos pelos clientes como também as relações de categorias vendidas em conjunto. As empresas que mais se destacaram na uso do ECR foram as RVS do SPA, MAKRO, Sonae e ZS; entre os fornecedores cita-se a Nestlé, Panamco e Gessy Lever.

3.5 ESTRATÉGIAS COOPERATIVAS

Cada vez mais, as firmas utilizam estratégias cooperativas como um meio para competir no dinâmico cenário competitivo do século XXI. (...) o principal objetivo é que as firmas sócias formem alianças e utilizem seus recursos, capacidades e competências essenciais para reduzir custos de desenvolvimento; ganhar vantagem competitiva através da cooperação com outras firmas de maneira que os competidores consideram difíceis de entender e imitar. (HITT, p.360-361, 2002)

3.5.1 Alianças e Redes

Alianças estratégicas são parcerias entre firmas em que seus recursos, capacidades e competências essenciais são combinadas para perseguirem interesses mútuos ao projetar, manufaturar e distribuir bens e serviços. (HITT, p. 362, 2002)

A formação de cooperativas ou “redes” (MEIRELLES, 2003), também chamada de “estratégia coletiva”, “terceirização estratégica”, “alianças estratégicas” dentre outras, são nomenclaturas utilizadas pela administração estratégica também teorizada por Hitt (2002), Parnell (2000) e Mintzberg (2003), onde as decisões e os processos estratégicos da organização passam a ser cooperativados, ou coletivos, não mais isolados entre si.

Observou-se, por analogia, que os tipos de alianças adotadas pelas RVS pesquisadas, estão direta ou indiretamente relacionadas às estratégias corporativas apresentadas no capítulo 3.2, e às estratégias de aquisição, fusão e reestruturação demonstradas nos capítulos 3.3.2 e 3.3.3) e aos processos estratégicos de cunho político descritos no capítulo 3.1.2.

À luz das análises e pesquisas bibliográficas secundárias desenvolvidas neste trabalho acadêmico, foi possível reparar que às RVS analisadas adotaram um *mix* de ações estratégicas para se manterem no *ranking* das empresas mais competitivas mundialmente. Essas ações também foram adotadas no Brasil, a partir de 1970, pelo pioneirismo empreendedor dos grupos franceses Carrefour e Casino e, posteriormente, na década de 80, pela mega empresa varejista norte-americana Wal-Mart.

O conceito cooperativista comentado por Porter (1986) vai ao encontro das teorias sobre Arranjo Produtivo Local – APL comentado por Meirelles (2003), teorias que serviram de base

para o entendimento das ações organizacionais das RVS referente às fusões, incorporações e aquisições de pequenos supermercados de bairro pelas RVS pesquisadas, que inibiu a entrada de novas empresas no setor supermercadista (Quadros 18,19).

É importante mencionar, que às RVS populares de pequeno porte, situadas nos bairros de baixo poder aquisitivo, também adotaram o conceito de cooperativismo, comprando em escala para se beneficiar dos custos e competir com as grandes RVS. Outras barreiras de entrada como diferenciação do produto, necessidades de capital, custos de mudança, destacando-se o fácil acesso das pequenas RVS à tecnologia, leva essas empresas a se tornarem competitivas em determinadas regiões, em relação às RVS estrangeiras, objeto deste estudo.

Porter (1986) ressalta que através da experiência adquirida, as empresas cooperativadas conseguem aumentar o declínio dos custos unitários, principalmente pela existência de empresas diversificadas no mesmo segmento, que para se beneficiarem do custo repartem operações de distribuição e logística, compram insumos e matéria prima em escala, ou até mesmo descentralizam funções, de forma cooperativada, para melhor atingirem seus objetivos. Parnell (2000) denomina essa ação estratégica de integração vertical de nível moderado a elevado, conforme apresentado no Quadro 2.

Às RVS populares de pequeno porte, situadas nos bairros de baixo poder aquisitivo, também adotaram o conceito de alianças estratégicas de forma cooperativada, comprando em escala dos fornecedores para se beneficiar dos custos e competir com as grandes RVS. Outras barreiras de entrada como diferenciação do produto, necessidades de capital, custos de mudança, destacando-se o fácil acesso das pequenas RVS à tecnologia, leva essas empresas a se tornarem competitivas em determinadas regiões, em relação as grandes RVS.

Segundo Hitt et al (2002, p. 363) há três tipos de alianças estratégicas:

Aliança Acionária: estratégia que consiste na participação de sócios que possuem diferentes porcentagens de capital social num novo empreendimento; normalmente ocorre com investimentos externos; transferem conhecimento tácito entre si. Exemplo: Grupo Francês Casino – supermercados Pão de Açúcar (SPA); Carrefour e Wal-Mart com as aquisições e alianças feitas com médios e pequenos supermercados de bairro;

Joint venture: estratégia que ocorre quando duas ou mais firmas criam uma companhia independente combinando partes do seu ativo, em caráter de longo prazo, além de transferir conhecimento tácito; as firmas associadas possuem um porcentagem igual das ações e interesses comuns. Exemplo: Casino + SPA = CBD (Cia. Brasileira de Distribuição);

Aliança sem Participação Acionária: estratégias cujos acordos contratuais são realizados para que uma companhia forneça, produza ou construa uma rede de compras e distribuição de bens/serviços, informações e ações de marketing, sem que haja participação acionária; inadequado para projetos complexos que requerem mais compromissos e transferência de conhecimento tácito entre os sócios, pois o foco são as formas explícitas de alianças. Podem ocorrer acordos cooperativos implícitos, de caráter tácito, onde várias firmas cooperativadas decidem reduzir à produção, abaixo do nível competitivo, para aumentar preços, podendo haver uma espécie de tolerância mútua cartelizada entre as firmas.

Por exemplo, acordos feitos entre às RVS, fornecedores e distribuidores através de um sistema de informações integrado denominado de EDI (*Electronic Data Interchange*), no qual prioriza-se a relação entre supermercados, fornecedores, centro de distribuição e as transportadoras. Segundo Ching (1999) há limitações sobre o uso do EDI, decorrente do alto investimento dos fornecedores e varejistas, restando somente os grandes fornecedores como Gessy Lever, Panamco (engarrafadores Coca Cola), Nabisco, Nestlé, e as mega RVS, as quais podem assumir tais investimentos

Outro fato é a formação de alianças, ou redes de compra, entre os pequenos supermercados de bairro de baixa renda, para se beneficiarem do regime de escala e manterem-se competitivos em comparação com as grandes RVS. Este fato fomentou decisões estratégicas corporativas de reestruturação entre as grandes RVS, diversificando o perfil estratégico voltado à mercados populares de baixa renda.

A seguir, no Quadro 9, são apresentados três ciclos de estratégias cooperativas, através dos quais foi possível identificar semelhanças nas ações das RVS, no período (2001-2005), com respeito às alianças estratégicas de cunho cooperativo, por tipo de mercado:

QUADRO 9 – Razões para Alianças Estratégicas.

Mercado	Principais Razões
Ciclo Lento	<ul style="list-style-type: none"> - ganhar acesso em mercados restritos - manter a estabilidade de mercado, estabelecendo padrões - estabelecer franquias em novos mercados
Ciclo-Padrão	<ul style="list-style-type: none"> - ganhar poder de mercado, reduzindo a capacidade industrial - ganhar acesso e recursos complementares - superar barreiras comerciais - enfrentar desafios competitivos de outros competidores - reunir recursos para grandes projetos de capital - aprender novas técnicas de negócios
Ciclo Rápido	<ul style="list-style-type: none"> - agilizar o desenvolvimento e a inovação de novos bens e serviços - agilizar a entrada em novos mercados - manter-se na liderança de mercado e superar incertezas - formar padrões tecnológicos de cunho industrial - compartilhar despesas arriscadas em P&D

Fonte: Adaptado de Hitt et al (2002, p.365)

Com respeito às decisões empreendedoras e de alianças estratégicas das três RVS estrangeiras pesquisadas, percebe-se que suas ações estratégicas cooperativadas seguiram os conceitos do ciclo lento e ciclo-padrão, considerando que as empresas estrangeiras pesquisadas entraram no mercado brasileiro, numa época onde o mercado era de certa forma

conservador e restrito. Novos padrões mercadológicos foram incorporados ao ramo supermercadista brasileiro, dentre eles cita-se: o pioneirismo empreendedor do Carrefour com hipermercados e o conceito inovador de clube de compras através do Sam's Club - do grupo Wal-Mart. No caso do ciclo rápido foi possível perceber uma semelhança de ações estratégicas entre às RVS analisadas, considerando que elas adotaram os mesmos princípios estratégicos de alianças e cooperativas, tendo como foco a diversificação de suas ações em busca de vantagem competitiva.

No que diz respeito ao quesito fusão, incorporação cooperativada de pequenas empresas surge a denominação de APLs, que podem ser constituídas por um universo de micro, pequeno e médio empresas produzindo para diversos clientes, ou contar com uma empresa motriz para quem todos os envolvidos (como fornecedores, prestadores de serviço e clientes) devem estar fortemente vinculados, sendo que a capacidade competitiva da empresa motriz esteja diretamente dependente de todos os outros agentes da cadeia.

Segundo a ótica de diversos autores sobre a formação de redes estratégicas, Mintzberg (2003, p.218) comenta sobre a escola descritiva ambiental, citando diversos outros autores, tais como: Hannan e Freeman (1990), que comentaram sobre os grandes conglomerados de grandes empresas; Schumpeter (1934), Freeman e Cooke (1994), descrevendo sobre o avanço tecnológico e a correlação deste com as múltiplas relações externas e de parcerias mantidas no ambiente externo com outras empresas; Brito (2001), conceituando sobre a cooperação internacional das redes empresariais, enfatizando o poder de negociação das alianças estratégicas entre grupos e programas de cooperação específico, estendendo-se aos Arranjos Produtivos Locais – APL.

Estes modelos estratégicos também foram adotados pelas RVS pesquisadas, que passaram a atuar como empresas motrizes, utilizando-se de mão-de-obra terceirizada

(distribuição e produção de marcas próprias), associando-se também a outros grupos em busca de escala e vantagens competitivas.

Convém ressaltar que as ações organizacionais de fusões e incorporações, nos últimos anos, têm sido uma das principais estratégias corporativas adotadas pelos grupos varejistas supermercadistas em geral, sendo possível analisar sua evolução histórica, no quadro 7, e perceber os efeitos deste procedimento estratégico através dos resultados ascendentes apresentados, no quadro 8, informações que irão complementar os objetivos intermediários, no capítulo 2.2.2 , item 1.

Não obstante, podem-se destacar os argumentos de Meirelles (2003), sobre os fatos ocorridos na década de 80, quando algumas empresas brasileiras tiveram a iniciativa de seguir o exemplo do pioneirismo empreendedor dos conceitos sobre APLs (Arranjos Produtivos Locais) formadas por diversas empresas italianas, as quais tornaram-se redes produtivas, para ter a oportunidade de aumentar a produção local, transformando-se em conglomerados de empresas, tanto de pequeno como de grande porte, em busca dos seguintes benefícios: regime de economia de escala e de escopo, onde a relação custo / benefício estava atrelada aos grandes volumes de compra de matéria prima com baixo custo; facilidade de distribuição e logística, que, por sua vez, resultava em preços competitivos, lucros compensatórios e grande volume de vendas; os APLs nas suas variadas formas de representação e associação, podem também incluir diversas outras instituições públicas e privadas.

Segundo Meirelles (2003), os APLs se traduzem em aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais - com foco em um conjunto específico de atividades econômicas - que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Ressalta-se que as pequenas RVS brasileiras já estão organizadas de forma centralizada para poder se manter no mercado.

No caso das pequenas RVS brasileiras, Parente (2005) comenta: *“a tendência das centrais de negócios é muito estimulante para o pequeno varejo, porque lhe dá competitividade”*.

Normalmente as empresas que atuam em formato de rede, envolvem a participação e a interação de empresas - que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, distribuidores, clientes, entre outros.

Mintzberg (2003), Schumpeter (1934), Freeman e Cooke (1994) e Brito (2001) teorizam sobre os grandes conglomerados de empresas e as múltiplas relações externas e parcerias mantidas no ambiente externo com outras empresas, denominadas de Redes Produtivas Locais (APL), estendendo-se as fusões, incorporações, redes e alianças estratégicas das RVS pesquisadas e da concorrência, em busca de uma cooperação produtiva e tecnológica mútua, que podem ser consideradas como planos de ação e estruturação das empresas, através dos quais, serão definidos os tipos de estratégias que serão adotadas.

É conveniente ressaltar algumas das vantagens dessas ações organizacionais, tais como:

- maior facilidade de penetrar num novo nicho de mercado no âmbito nacional, destacando a região sudeste, demonstrado, no anexo 7, através da redução de custos de matéria prima e da aplicação de insumos por meio de compras coletivas em redes, obtendo ganhos em escala;
- utilização otimizada de maquinários;
- aprimoramento da mão-de-obra mediante o uso de novas tecnologias nos processos de cunho administrativo e mercadológico;
- logística e distribuição em conjunto;
- resultados das ações de marketing voltadas a imagem da empresa, da marca e a conquista da fidelização.

A prática deste conceito no segmento supermercadista brasileiro, tem como correlação as ações tomadas pelos pólos produtivos formados em redes, ou conglomerados, de pequenas empresas que atuam em diversos segmentos, tais como:

- roupas esportivas e biquínis (Cabo Frio);
- roupas íntimas (Friburgo);
- móveis (na periferia do triângulo mineiro).

Há dez anos, aproximadamente, as ações cooperativas de alianças e redes passaram a ser uma das principais estratégias das RVS que atuam no Brasil.

A concentração das RVS ocorre tanto em âmbito doméstico quanto mundial, colocando-se em evidência às grandes redes norte-americanas e européias, que no final da década de 90, obtiveram uma concentração no ramo varejista, de cerca de 70% nestes países, sendo que no Brasil, essa concentração, no mesmo período, alcançou apenas 41%, (REVISTA SUPERMERCADO MODERNO, 2006, p. 35, 37).

O fenômeno das fusões e a formação de redes fizeram com que as empresas brasileiras do ramo supermercadista, a partir da década de 90, se adaptassem com rapidez às constantes mutações provocadas por esse novo paradigma, utilizando-se de estratégias afins, associando-se a grupos nacionais e internacionais do mesmo segmento, para se proteger da acirrada concorrência, como é o caso dos grupos europeus - Casino e Carrefour (franceses), sobressaindo-se o grupo Wal-Mart (EUA), dentre outros.

O consultor Juracy Parente, coordenador do Centro de Excelência de Varejo da FGV de São Paulo, e diretor do grupo Pão de Açúcar, divulgou matéria na Revista Supermercado Moderno (2006, p. 61) sobre o desempenho dos hipermercados:

Uma das explicações para o crescimento numérico dos hipermercados é o acirramento da concorrência entre as três primeiras empresas do ranking após as últimas aquisições realizadas pela rede Wal-Mart no país. A luta pela liderança de mercado entre os três maiores *players* está intensa. Para dois deles, Carrefour e Wal-Mart, o formato mais competitivo é o de hipermercado (...) o concorrente deve acelerar a expansão física por meio de hipermercados.

Parente (2006), ainda tece considerações sobre a relação entre a evolução do varejo brasileiro com a globalização, os processos tecnológicos e a competência individual e coletiva no âmbito do varejo.

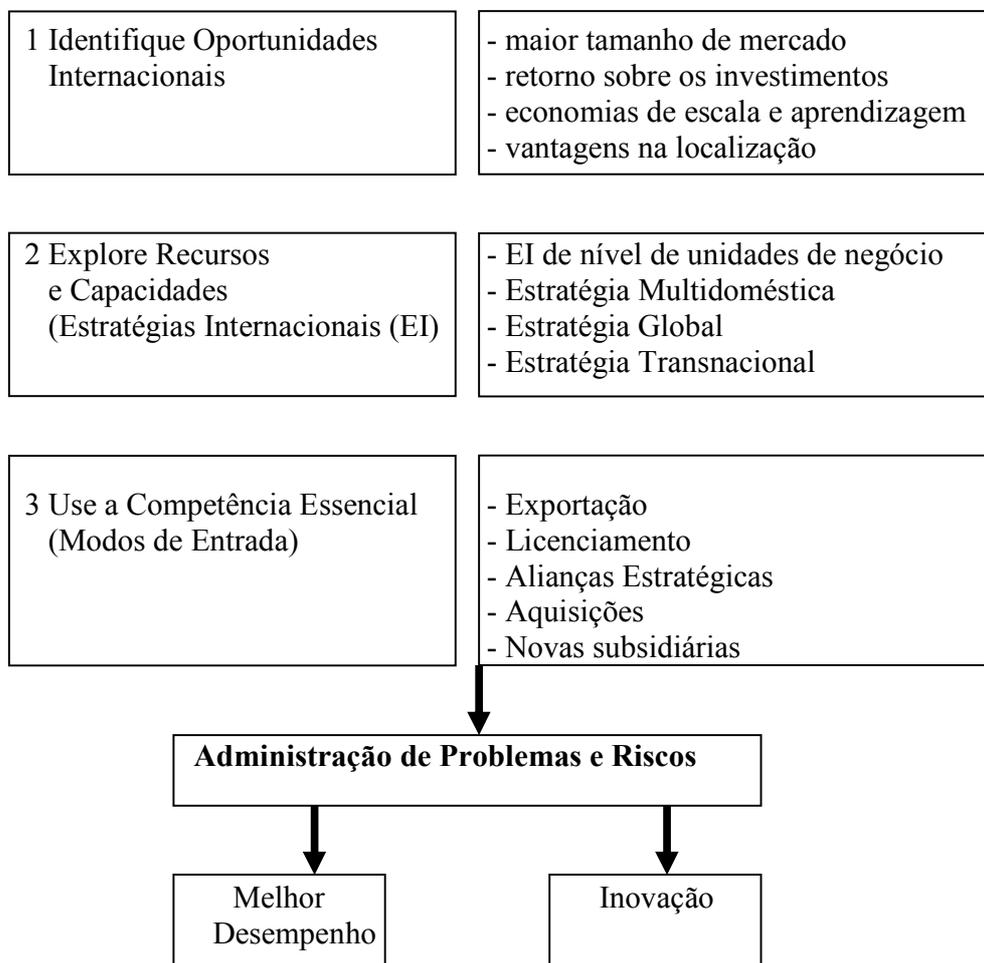
Todos esses fatores não atuam separadamente, mas estão inter-relacionados dentro e fora da empresa, seguindo diversos conceitos de gestão do conhecimento, favorecendo a competência entre todos. Comenta ainda Parente que:

(...) Hoje a maior parte dos grandes *players* brasileiros tem participação estrangeira e, com isso, um acesso irrestrito às novas tecnologias. Podemos dizer que as empresas brasileiras de varejo acompanham o estado da arte de gestão. Na medida em que há uma troca de executivos entre as empresas (...) ocorre de forma bastante ágil a disseminação do conhecimento para toda cadeia. (...) Tudo isso ajuda a energizar a competência do varejo.

3.6 ESTRATÉGIAS INTERNACIONAIS

A estratégia internacional relaciona-se à identificação de oportunidades potenciais em atender certo tipo de demanda de bens e serviços noutros países, concretizando-se inicialmente, através de operações domésticas de exportação. Hitt (2005, p. 317) apresenta considerações teóricas sobre os fatos que identificam as decisões estratégicas internacionais que devem ser consideradas:

QUADRO 10 – Oportunidades e Resultados da Estratégia Internacional.



Fonte: Adaptado pelo autor baseado em Hitt (2005, p.317)

Através das teorias apresentadas por Hitt (2005), no Quadro 10, as motivações empreendedoras de caráter emergente levaram às RVS francesas e norte-americanas analisadas, a identificar no mercado supermercadista brasileiro oportunidades de expansão de seus negócios, em busca de maior participação no mercado internacional no ramo varejista supermercadista – *market share*, levando em conta os seguintes tópicos: a localização geográfica; a cultura local; retorno sobre os investimentos, bem como à possibilidade de atuar sob regime de economia de escala em busca de vantagem competitiva em nível internacional. Percebeu-se no estudo em questão, que o Wal-Mart alcançou com rapidez sua expansão registrando no período em estudo (2001-2005) aumento nas vendas nacionais de, aproximadamente 728 %, registrando em 2005 o montante de R\$ 11,6 bilhões (Quadro 19).

No que se refere às estratégias internacionais, o foco é a exploração dos recursos do mercado-alvo e à otimização das capacidades essenciais da firma, considerando que cada negócio deve desenvolver uma estratégia competitiva específica concentrando-se no seu mercado doméstico, procurando definir um posicionamento estratégico competitivo no nível de unidade de negócios definindo qual seu perfil estratégico competitivo (Liderança de custo, Foco em custo, Diferenciação e Foco em diferenciação). (cap. 3.4.2 e Quadro 4).

Comenta Mintzberg (2006) que a teoria de Porter (1986) sobre os três perfis estratégicos genérico competitivo das empresas internacionais (Liderança de Custo, Enfoque e Diferenciação), sofreu críticas de Gilbert e Strebel (1992), que discordaram da teoria de Porter, sobre a qual este autor teoriza que as empresas devem escolher um dos três posicionamentos estratégicos para se manter competitiva. Gilbert e Strebel tecem argumentos contraditórios a Porter, comentando que empresas japonesas adotam várias estratégias genéricas “passo-a-passo”, e conseguem sucesso, citando como exemplo o seguinte: é do conhecimento de muitas pessoas, que as mega-empresas automobilísticas japonesas como

Toyota, Honda, Nissan dentre outras, para fugirem das barreiras tarifárias impostas pelos EUA, adotaram ações estratégicas de *jointventures*, fabricando em conjunto com empresas norte-americanas como Ford, Chrysler e GM, diversos modelos de automóveis. Dessas fusões surgiram os consagrados automóveis modelos Lexus, Camry e Corolla, cujo perfil estratégico dessa ação estratégica se caracteriza como “enfoque” (PORTER, 1986).

Todavia, quando as empresas japonesas desejam competir em preço com os autos “sedan” fabricados nos EUA, exportam seus automóveis com preços abaixo do mercado, se posicionando num perfil genérico focado em custo. Essas decisões resultaram, na década de 80, em ações *anti-dumping* movidas pelas empresas norte-americanas contra às japonesas. Tão logo foi deflagrada a ação de *dumping*, às empresas japonesas aumentaram seus preços, comparando-os aos do mercado, se posicionando, portanto, num perfil estratégico de “enfoque” e não mais de “liderança de custo”.

Ademais, há algum tempo que as empresas nipônicas, em busca de vantagem competitiva, se utilizam de ações estratégicas de *benckmarking* (CHING, 1999), copiando as inovações tecnológicas de seus concorrentes e, dessa maneira, entram no competitivo mercado internacional como novos entrantes tornando-se, posteriormente, fortes concorrentes com perfil genérico diferenciado com alvo amplo.

Não se pode desconsiderar o conhecimento tácito e explícito, comentado por Bethlem (1998), atuando qual um tipo de insumo produtivo das economias globalizadas. Ressalta-se que os recursos e capacidades essenciais definidas no país de origem permitem que as empresas consigam atingir suas missões estratégicas internacionalmente, porém torna-se relevante uma avaliação minuciosa sobre os fatores de produção disponíveis no país hospedeiro, tais como: mão-de-obra, terra, recursos naturais, capital e infra-estrutura (sistemas rodoviários, postais e de comunicação) (PORTER, 1986). Outros autores como Kotler (1998),

Mintzberg (2003), Godet (1993), comentam sobre os fatores de produção classificando-os da seguinte forma: terra, trabalho, capital, capital intelectual, tecnologia e empreendedorismo.

Segundo Hitt (2002, p.352) há três tipos de estratégias internacionais:

Estratégia Multidoméstica: é aquela que as decisões estratégicas e operacionais são descentralizadas para a unidade de negócios estratégica em cada país a fim de modelar os produtos ao mercado local, não permitindo execução de economias de escala. A competição dentro de cada país se difere e são segmentados por fronteiras nacionais, ou seja, estão relacionadas às necessidades e reações idiossincrásicas do mercado e dos consumidores, estruturas políticas e jurídicas, etc...

Estratégia Global: é aquela que os produtos padronizados são oferecidos em mercado nacionais e a estratégia competitiva é determinada pelo escritório doméstico, ressaltando que as unidades de negócio que operam em cada país são independentes e devem se interagir com toda a empresa. Enfatiza economias de escala, padronização de produtos de acordo com o mercado local, maiores inovações em nível corporativo, compartilham recursos, sendo centralizado pelo escritório central.

Estratégia Transnacional: procura obter tanto eficiência global como responsividade local. É uma estratégia mais difícil de executar em se tratando de que qualquer missão, decisão, produtos e serviços devem ser padronizados globalmente, podendo a coordenação gerar ações conflitantes.

Cita-se a aliança internacional como a principal estratégia de expansão internacional, permitindo que se compartilhem dos riscos e dos recursos necessários para entrar noutros mercados internacionais, fato que contribui em facilitar o desenvolvimento de novas competências essenciais em comum acordo com o país anfitrião, em se tratando do

conhecimento deste sobre o mercado-alvo e as normas de comercialização dos produtos, porém a confiança entre os sócios é fundamental.

Com respeito às aquisições, Hitt (2005, p. 341) comenta, que as aquisições podem proporcionar rápido acesso a um novo mercado, sendo a maior expansão inicial de qualquer uma das alternativas anteriores, porém, podem ser dispendiosas e trazem em si muitos custos e riscos, podendo resultar em financiamento de dívida.

Por exemplo, o Wal-Mart utilizou e vem utilizando a estratégia internacional de aquisições para expandir seu negócio em busca de vantagem competitiva, adquirindo pequenos e médios supermercados brasileiros, repetindo a experiência de aquisição adotada na Europa. Recentemente, vem concentrando suas aquisições no norte e nordeste fazendo lances de compras - *takeover*, adquirindo supermercados populares de bairro de baixo poder aquisitivo, abrindo novas subsidiárias em todo país, tornando-se, portanto, uma das maiores ameaças competitivas no segmento supermercadista brasileiro (cap. 5.1.2). Há diversas barreiras com respeito à entrada de empresas em mercados internacionais.

Todavia, a estratégia de aquisição comumente é utilizada para superar as dificuldades encontradas, sendo considerada qual um mecanismo estratégico ágil e frequentemente utilizado pelas empresas estrangeiras, para expandirem e diversificarem as operações comerciais em mercados internacionais, sendo também relevante na obtenção de novas capacidades essenciais em busca de vantagens competitivas.

Segundo Hitt (2005) há um outro tipo de estratégia de aquisição denominada de aquisição *cross-border*. Essa estratégia é muito adotada entre companhias internacionais que possuem seus escritórios centrais em diferentes países, objetivando maior controle sobre suas operações, superar barreiras à entrada e amenizar as ameaças competitivas como novos entrantes em mercados emergentes, argumentos já comentados por Porter (1986).

Cita-se como exemplo, no Anexo 8, as ações estratégicas corporativas e internacionais dos grupos varejistas franceses, com respeito as estratégias de aquisição - *cross-border* adotadas pelo supermercado Carrefour (1960), primeiramente na Europa, e no Brasil, a partir de 1999.

O grupo Casino, para vencer as barreiras de entrada e a concorrência no mercado brasileiro, ao final da década de 90 adquire parte das ações do grupo Pão de Açúcar, formando posteriormente a CBD - Companhia Brasileira de Distribuição, que até 2005, se situava como a primeira firma no ranking supermercadista brasileiro.

Observa-se que o grupo Casino identificou oportunidades no segmento supermercadista brasileiro, levando a referida firma a explorar recursos, capacidades e competências essenciais empreendedoras, visando a aumentar o *market share* do grupo em busca retorno sobre o investimento efetuado, inovando, atuando sob regime de economia de escala para se beneficiar de custos operacionais, e principalmente adotando alianças estratégicas globais aproveitando-se, portanto, das oportunidades que surgiram naquele momento, ações que podem ser consideradas afins às informações contidas no Quadro 10.

3.7 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

A partir do momento que se define estratégia, é conveniente conceituar estratégia de marketing para que se possa comparar com as ações estratégicas que às RVS adotaram, e o que fazer para a firma alcançar seus objetivos em relação ao mercado, produtos, serviços e imagem. Bethlen (1999, p. 72) conceitua que a estratégia deve ser montada a partir de fatos claros e bem definidos, sendo necessário a transformação de idéias "estratégicas" em ações "estratégicas" e complementa:

Plano estratégico é o produto da aplicação da metodologia e do modelo do processo estratégico escolhido, que deverá ser utilizado numa administração para promover o desenvolvimento estratégico (atitude estratégica, processo estratégico, planejamento estratégico...) de uma organização.

A estratégia é um processo social e comportamental e, dessa forma precisa ser apreendida e aceita por uma ou várias pessoas qual um processo de concordância intelectual de propostas e de ações a serem concretizadas no mundo real.

No que se refere às estratégias mercadológicas apresentadas neste estudo, adotadas pelas empresas supermercadistas, bem como seus efeitos em relação à atração, retenção e fidelização dos consumidores, os quais são induzidos a consumirem produtos que possuem marcas consagradas e fortes. O jornalista do Jornal o Globo, Poffler (2000), descreve em seu artigo o fenômeno sobre: "Marketing Constrói o Preço das Grandes Marcas".

Foi possível entender que, obviamente, os consumidores são induzidos pela mídia (televisada, escrita, auditiva, virtual e eletrônica) e da propaganda persuasiva e de lembrança (KOTLER, 2000, p. 556), a pagar mais caro pelas marcas consagradas, resultando num incremento de consumo, aumento das vendas e dos lucros refletindo, portanto em vantagem competitiva perante os concorrentes.

O fenômeno da globalização e/ou mundialização, certamente se aplica às RVS, assim como os outros segmentos econômicos relacionados à indústria e aos serviços, no âmbito internacional, também são obrigadas a competir numa interminável guerra de estratégias e táticas mercadológicas. O importante é estar inovando, customizando consumidores e clientes, se diferenciando em suas atividades mercantis em busca de fidelização de seus clientes paradoxais: “genéricos na escolha, mas específicos nos seus mais íntimos desejos”. (TV GLOBO, 1990).

3.7.1 Ferramentas de Comunicação

Baseado em Ching (1999) será apresentado, a seguir, ferramentas de comunicação subdivididas em quatro estratégias e cinco ferramentas:

Estratégias:

- Introdução Eficiente dos Produtos: maximização da eficiência e desenvolvimento do lançamento de novos produtos, principalmente os de marcas próprias;
- Eficiência da Loja: otimização dos estoques, prateleiras, e espaços físicos da loja à procura do mix ideal de mercadorias às necessidades dos clientes;
- Promoção Eficiente: sinergia entre promoção de vendas, atacadista, fabricante e clientes;
- Reposição Eficiente: eficiência da reposição dos produtos nas prateleiras.

Ferramentas:

Gerenciamento de categorias: gestão em busca de maximizar eficiência e lucratividade dos supermercados;

- Reposição: metodologia *just in time* (controle de distribuição e abastecimento baseado em estoques mínimos que devem conter nas prateleiras – gôndolas);
- Custeio ABC: análise de custos e rentabilidade associada aos produtos, serviços, canais, clientes e empresa;

- *Benchmark*: comparação e cópia de idéias e processos de outras empresas;
- Pedido por computador: automação, emissão e controle eletronicamente dos pedidos e movimentação de mercadorias.

No que diz respeito ao comércio virtual *Business to Business*, direcionado ao consumidor, a revista SuperHiper (2000), divulgou pesquisa feita com 52 redes de varejo, obtendo resultado que somente 1% das vendas ocorriam pela Internet e 4% por telefone. As vendas pela internet, em algumas RVS, já atingem o patamar de, aproximadamente, 40% do faturamento, mostrando uma tendência de aceitação dos clientes nesse segmento, sendo inclusive essencial para muitos daqueles consumidores que residem na periferia dos supermercados (SUPERMERCADO MODERNO, 2005).

Baseado nos conceitos teóricos de Kotler (1998) há diversos tipos de ferramentas de marketing, dentre elas cita-se: ferramentas de comunicação ou Mix de Comunicação, (propaganda, promoções de vendas, relações públicas, venda pessoal, merchandising e marketing direto); ferramentas destinadas à força de vendas (inclui às feiras, convenções, concursos de vendas, propaganda itens de especialidade; ferramentas de promoção de vendas aos consumidores, incluído as amostras, cupons, descontos, prêmios, concursos, jogos, loterias, experimentações gratuitas, promoções cruzadas e vinculadas).

Porter (1986) ressalta a relação entre o conceito de estratégia e vantagem competitiva, comentando que os fatores que provocam o sucesso da empresa dependerá de sua estratégia para obter vantagem competitiva sobre a concorrência, independente do seu segmento de atuação.

3.7.1.1 Promoção e Propaganda

Diversas marcas de produtos que atuam no varejo supermercadista atacam os concorrentes aumentando seus gastos com promoção e propaganda intensiva. No entanto, essa estratégia pode não sensibilizar os consumidores das RVS, caso a mensagem e o produto não tenha superioridade sobre os concorrentes, pois não adianta uma excelente propaganda quando o produto é ruim, mesmo assim não se pode desconsiderar à sua utilidade.

Para uma empresa se manter líder e competitiva no mercado, é recomendável que sejam combinadas várias estratégias, principalmente aquelas que sensibilizem a percepção dos consumidores sobre qualidade dos produtos e serviços, preços e conveniência. Ries e Trout (2000) teorizam que o marketing não é uma guerra de produtos, é uma batalha de percepções, e aquele(a) que primeiro chegar na mente dos consumidores será o vencedor.

3.7.1.2 *Mix* de Comunicação e Compostos de Marketing

A descrição dos tópicos, a seguir, serve para melhor entendimento sobre a inter-relação entre os quatro modelos dos compostos mercadológicos, objetivando contribuir para melhor entendimento sobre as ações táticas e ferramentas mercadológicas que devem ser consideradas para melhor mensurar e reavaliar as ações estratégicas que devem ser tomadas passo-a-passo, em forma de planejamento. Godet (1993, p. 21), comenta que para se conseguir melhores resultados rumo ao horizonte de expansão futurista mutante (vantagem competitiva), é necessário visão futurista, que ele denomina de estratégia prospectiva. Considera-se que as ações futuristas, as estratégicas, as táticas e as ferramentas de marketing se inter-relacionam aos compostos de comunicação e marketing. (Quadro 11, Anexo 6).

QUADRO 11 - Os Compostos e as Variáveis Mercadológicas

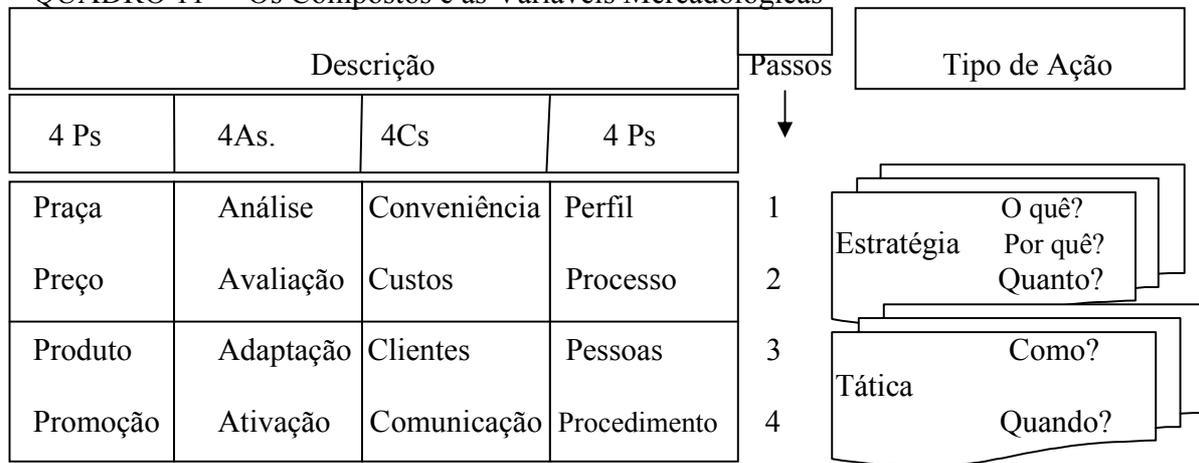


Gráfico e conceitos elaborado pelo autor, adaptado das teorias de RICHERS (1999); LAUNTERBORN (1986); McCARTHY-4Ps (1996); LAS CASAS (2001); SAMPAIO (p. 82, 7ª edição, 1999)

A seguir, serão apresentados descrições conceituais sobre o mix de marketing, os compostos e as variáveis, para melhor compreensão sobre o assunto:

- McCarthy (1996) apresenta o composto ou mix de marketing ressaltando a teoria dos 4Ps cujo modelo está focado no produto e serviços, variedade, qualidade, design, embalagem, cor, política de preços, descontos, prazos, custos, canais de distribuição, PVs, transporte mídia e merchandising;
- Richers (1991) teoriza sobre os 4 As, da seguinte forma: Análise (pesquisas, pesquisas, praça, estudo de segmentação de mercado, dados estatísticos...); Avaliação (sistemas e controles de dados e custos e preços, mensuração do orçamento...); Adaptação (produto x clientes, o quê, como, para quem vender?); Ativação (Mix de comunicação, promoção, mensuração das estratégias e momento). O modelo está focado na qualidade dos serviços e atendimento.

- Launterborn (1998) conceitua uma outra variável mercadológica os 4 Cs, como segue:
Conveniência (fácil acesso e aquisição, marketing direto, boca-a-boca, garantias e trocas...); Custo (custo x benefício, risco x oportunidade, vantagens x desvantagens...); Clientes (necessidades, interesses, desejos, satisfações, vantagens, atendimento, serviços...); Comunicação (ativação dos compostos através dos meios de comunicação...).
- Las Casas (2002) desenvolve seus conceitos sobre os 4 Ps do marketing de serviços, distribuídos da seguinte forma: perfil - refere-se ao local onde será prestado o serviço, a comunicação visual, ambiente, *lay out*...; processos - têm uma relação com a organização para execução dos serviços e satisfação dos clientes, os processos é um das ações que agregam valor aos serviços; procedimentos - refere-se àquilo que o pessoal interno aprendeu no treinamento, sobre a rapidez e eficácia no atendimento, documentações, tempo de espera; no que se refere às pessoas – descreve sobre o perfil dos funcionários, as características e o perfil profissional, o nível de treinamento, a competência profissional, relacionamento e a imagem que os funcionários têm para a empresa e clientes.

Esses modelos teóricos se inter-relacionam, formando um tipo de elo conceitual, indo ao encontro dos conceitos de Porter (1991) e Kotler (1998), que teorizam sobre o cenário do marketing do século XXI, segmentado, a procura de novos nichos, marketing um-a-um, dando ênfase ao valor agregado dos produtos, através dos serviços e bom atendimento aos clientes, respectivamente.

A seguir, será apresentado o passo-a-passo, ou seja, uma análise mais detalhada sobre as teorias mencionadas no Quadro 11, inter-relacionando-as para melhor entendimento:

primeiro passo: análise (coleta de dados, pesquisas de mercado sobre o ambiente externo, estudo de demanda, público-alvo, área de utilização (m²) da loja, etc..) certificando-se das vantagens da praça (local da loja, logística e distribuição) onde o negócio irá se situar, além de

definir perfil da empresa em relação ao espaço e o ambiente interno que será feita a comunicação no ponto de venda, ou *merchandising*, certificando-se sobre a conveniência, tanto para a empresa quanto para seus clientes;

- segundo passo: avaliação das informações obtidas da análise, preocupando-se em definir o critérios, custos e a margem de lucro que se deseja trabalhar, definindo também se os preços praticados estão de acordo com o mercado. Urge que se utilizem os procedimentos, processos e a conveniência de se comprar em regime de escala em busca de melhor margem de lucro;
- terceiro passo: verificar se a formação de custos e preços em relação aos produtos/serviços estão adaptados as necessidades dos clientes/consumidores, e se as pessoas contratadas pela empresa têm às características essenciais para oferecer bom atendimento, devendo os mesmos serem devidamente treinados para tal função. Neste estágio, se pratica o conceito de customização e fidelização (KOTLER, 1998, p.228);
- quarto passo: ativar, colocar em ação, todas as alternativas anteriores, ressaltando o momento, o local e a forma com que os veículos de comunicação comercial e não comercial irão atuar, assim como as técnicas de promoção cujo objetivo é atrair, reter e fidelizar consumidores. Nesta fase será necessário que todos os processos e procedimentos internos da empresa já estejam definidos, para que se possa medir as ações adotadas e, caso seja preciso, fazer os ajustes necessários visando à eficácia e o desempenho dinâmico da empresa, das pessoas, das marcas, bens e serviços, entre outras ações correlatas.

3.7.2 Ferramentas de Marketing

3.7.2.1 Introdução e Desenvolvimento de Produtos

Cláudio Czapiski publicou matéria na Revista Supermercado Moderno

(p. 22, 23, 2005) enfocando alguns pontos importantes que devem ser considerados na introdução de produtos:

É preciso avaliar se o produto é inovador, pois a maioria dos lançamentos não traz novos benefícios ao consumidor. O varejista precisa definir critérios de avaliação de acordo com sua loja e seu público. É necessário avaliar os benefícios e à categoria: do novo item: gerar tráfego, lucro e fidelidade. Antes de incluir um produto, analise se ele vai elevar as vendas da categoria ou apenas dividir participação com outro item.

A empresa ACNielsen (SUPERMERCADO MODERNO (2006. p. 35), apresentou dados que em 2004, às RVS mantinham ativos, aproximadamente, 45 mil itens. Somente no período de 2004-2005, foram introduzidos no mercado varejista 11 mil novos produtos, no entanto 80% desses novos itens, desapareceram das gôndolas em meados de 2005. O número excessivo de lançamentos e o grande número de fracassos, fazem com que as empresas supermercadistas desenvolvam constantes estratégias e táticas para atrair clientes, abrindo espaço nas prateleiras dos supermercados para as grandes marcas já consagradas.

Ademais, passa a ser vantajoso para os supermercados, analisar se o *turnover* de produtos está refletido na demanda efetiva dos fornecedores à procura de mais espaços nas gôndolas ou o empilhamento dos produtos em pontos estratégicos para desenvolverem seus mecanismos de “*merchandising vertical*”. Este procedimento acaba refletindo no preço cobrado pelos supermercados aos distribuidores e fabricantes, pela melhor utilização do espaço físico dentro do supermercado.

Pode-se citar como exemplo a rede supermercadista Paulista Coop, com 22 lojas, que desenvolveu uma ferramenta de avaliação de lançamentos afins ao perfil estratégico da empresa, de seu ambiente, dos segmentos e do nicho de mercado, visando atender as reais necessidades de seus clientes. Assim sendo, certas considerações devem ser adotadas levando-se em conta os seguintes tópicos:

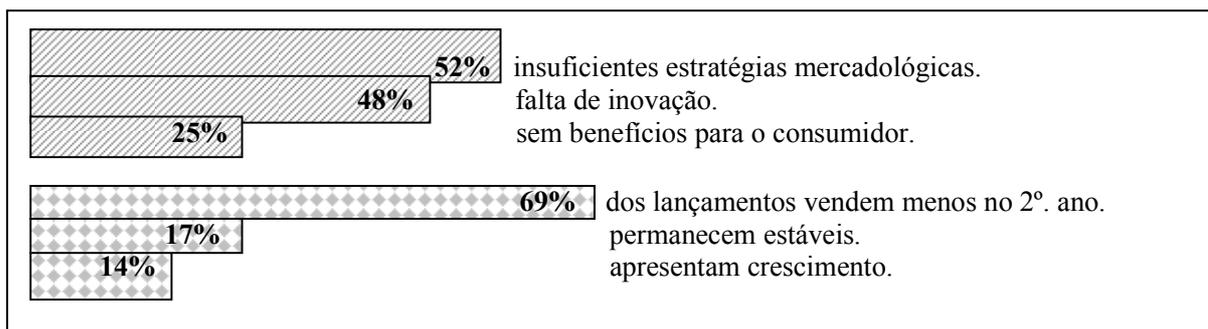
- a importância de avaliação do perfil inovador dos produtos e se há similares no mercado ou bens e serviços substitutos (PORTER, 1989);
- pagamento pelo preço da inovação pelos consumidores;
- as pesquisas de mercado relacionadas a preços, concorrência, qualidade, satisfação e hábitos dos consumidores, são essenciais na tomada de decisão (KOTLER, 1998);
- estratégias de lançamento de novos produtos, no sentido de segmentar mercados e aumentar vendas provisórias, que segundo Daniella P. (gerente de desenvolvimento de produto da Coop) “ *é necessário melhorar a imagem da rede, adquirir maior rentabilidade e descobrir novas necessidades dos consumidores*”;
- avaliação do espaço que o produto será colocado na gôndola e qual o local físico na loja que fica mais perto das marcas líderes de preço “Premium”;
- pré-lançamento, com a apresentação do produto(s) na mídia, antes que o consumidor veja a campanha, no sentido de criar percepção positiva na mente do cliente, com ações de *merchandising*, propaganda e táticas de marketing eficazes (brindes, concursos...) em conjunto com os fornecedores.

Tão logo essas etapas tenham sido analisadas e adaptadas à realidade das necessidades dos consumidores e do mercado, deve-se seguir uma das variáveis do mix de marketing, que é ativação, ou seja, refere-se ao momento em que os produtos/serviços serão efetivamente colocados à disposição dos clientes, no momento do lançamento, ou do relançamento de novos produtos/serviços e promoções. Estes mecanismos táticos deverão estar inter-relacionadas com os elementos do mix de comunicação e marketing, tais como os veículos da mídia, inclusive a virtual, dentre outras. No entanto, dependendo dos objetivos, urge que se avalie o desempenho das ações periodicamente, fazendo os ajustes necessários para atender as necessidades, satisfações e interesses dos consumidores, em busca da fidelização da clientela.

Complementa Czapski (SUPERMERCADO MODERNO, 2006,p.21) que o estabelecimento de metas de volume de vendas, faturamento e margem de lucros para mensurar a eficácia, ou não do produto, são fatos que devem ser reavaliados constantemente, pois caso o desempenho seja inferior ao esperado, torna-se conveniente analisar os motivos e retirá-lo da gôndola.

Diversos fatores podem refletir no fracasso de determinados produtos, além da baixa rotatividade deles nas gôndolas dos supermercados, fato que reflete num questionamento muito comum no âmbito do varejo supermercadista: “por que alguns dos lançamentos fracassam”?

QUADRO 12 – Por que Alguns dos Lançamentos Fracassam?



Fonte: Supermercado Moderno (2006, p. 21) de Brian Harris (The Partnering Group), pesquisa feita com 67 varejistas supermercadistas (2005)

Segundo Mintzberg (2006) é recomendável distinguir entre uma simples estratégia de extensão de produto, de uma estratégia mais extensiva de proliferação da linha de produtos, não esquecendo da contrapartida delas, a racionalização da linha de produtos.

No caso dos supermercados esses procedimentos estratégicos são comuns, em se tratando de que são oferecidos produtos novos ou modificados no mesmo local de operação, tais como: flocos de milho, farelo de milho, fubá de milho, assim como os produtos de trigo, entre outros, oferecendo o maior número de permutações e combinações diversificadas em grãos, massas, ingredientes instantâneos, etc...

Esse tipo de estratégia (...) pode representar diferenciação por *design*, se os produtos forem novos e diferenciados ou não mais que um aumento de escopo por meio da segmentação, se forem acrescentados produtos padronizados à linha. A proliferação da linha de produtos significa visar a uma segmentação ampla de produto – a cobertura completa de uma determinada área de negócios. A racionalização significa selecionar produtos e reduzir a linha para se livrar de sobreposições ou de excessos não lucrativos (MINTZBERG, p. 119)

3.7.2.2 Redução de Preço

Vender produtos ou serviços a preços inferiores aos da concorrência. Todavia, o preço, por si só, não deve ser considerado como elemento competitivo, é necessário convencer os consumidores que os bens e serviços oferecidos são comparáveis aos dos concorrentes e que a troca de fornecedor será compensada. O fato é que as RVS líderes de mercado, com perfil genérico de diferenciação (PORTER, 1986), não irão baixar seus preços diante do ataque da RVS concorrente. Outras RVS, diante dessa ameaça, adotam a estratégia de combater os concorrentes, vendendo seus produtos/serviços pelo mesmo preço da concorrência.

3.7.2.3 Produtos mais Baratos.

Estratégia muito comum nos produtos de qualidade inferior com preços muito mais baratos. Serve como exemplo, as promoções “preços baixos”, feitas com produtos com data de vencimento quase expiradas. As RVS de pequeno porte de bairro, das regiões de baixo poder aquisitivo, para competir com as grandes redes supermercadistas, passaram a adotar tal procedimento, a partir das associações cooperativadas entre às pequenas RVS, comprando em quantidade sob regime de escala, minimizando custos e maximizando lucros.

Essa estratégia está relacionada com as estratégias de inovação em distribuição e redução de custos de fabricação. As RVS pesquisadas adotaram estratégias de fusão e aquisição com pequenos supermercados de bairro, para contra-atacar a ação da concorrência dos pequenos supermercados de bairro.

3.7.2.4 Produtos de Prestígio com Preços Baixos

Essa estratégia é muito comum nas RVS, quando uma marca líder lança produtos de prestígio a preços baixos, visando a atrair os consumidores, como por exemplo: o sabão em pó OMO Multi-ação; sucos a base de soja ADES; os produtos Nestlé, entre outras marcas.

3.7.2.5 Proliferação de Produtos.

Uma marca concorrente pode atacar a líder oferecendo ampla variedade de produtos, possibilitando maiores opções de escolha aos consumidores, como por exemplo: BOMBRIL, com a grande variedade de produtos de limpeza; a Coca-Cola, oferecendo diversos tipos de refrigerantes, incluindo água mineral; DOVE, que oferece diversos tipos de sabonete, desodorante, shampoo, dentre outros. Essa estratégia é também chamada de “extensão de linha de produtos”, onde dá a marca maior espaço nas prateleiras dos supermercados e evita as tentativas dos concorrentes de satisfazerem necessidades do mercado ainda não atendidas (KOTLER, 1998, p. 343,), também considerada pelo mesmo autor como demanda latente, fazendo parte da pesquisa de novos nichos de mercado.

3.7.2.6 Lançamento de Marcas Próprias

A tendência mundial de disputas acirradas em busca de competitividade, atuando como força ameaçadora entre concorrentes, fomentou a necessidade de se adquirir competências de caráter criativo, independentemente da tecnologia, levando as empresas de todos os segmentos, principalmente as do ramo varejista supermercadista, a procurar novos caminhos para se manterem vívidas e competitivas no mercado, conscientes de que há uma perspectiva futurista de constantes mudanças, em que as marcas, deixaram de ser apenas um “nome” para

ser um insumo intangível, atuando como um fator inerente à decisão de compra do consumidor.

Percebe-se que o objetivo dessa estratégia, para as RVS de bairro e segmento popular, é fazer com que suas marcas próprias estejam na mente do consumidor, fazendo parte das decisões de compra - *share of mind*, além de reforçar e manter o nome da empresa através de seus produtos visando a atrair, reter e fidelizar o cliente pela percepção que se tem pela marca e não, necessariamente, pela imagem da empresa.

Convém ressaltar que as marcas próprias dos supermercados Extra, Sendas, ZS, entre outras RVS, se concentram nos produtos de limpeza, higiene, bazar, têxtil e produtos alimentares. A tática é aplicar técnicas de *merchandising* onde seus produtos são colocados nas prateleiras na altura dos olhos do público-alvo, perto das marcas líderes, objetivando a atrair a atenção dos consumidores, com atrativo de preços de até 30% mais baratos do que as marcas líderes, ressaltando que em alguns casos a diferença de preços não é tão relevante, quando se trata de produtos cuja demanda se tornou percebida.

Através das fusões e incorporações das grandes empresas, é possível oferecer produtos com preços mais competitivos, tornando-se possível impor certas regras, até certo ponto manipuladoras. Dependendo das quantidades requeridas pode-se barganhar condições de preços baixos com os distribuidores e fornecedores de matéria prima e insumos, no que tange à compra e revenda, se utilizando do procedimento de compras em escala.

3.7.2.7 Empurrar e Puxar.

Segundo Kotler (1998), o composto promocional (Propaganda, Promoção, Relações Públicas, Venda Pessoal e Marketing Direto), tem uma relação direta com a estratégia de empurrar ou puxar vendas. A estratégia de empurrar se refere às atividades de marketing dos

fabricantes dirigidas aos intermediários e/ou distribuidores, procurando induzi-los a encomendar produtos, promover e recomendar aos consumidores, usuários finais, quando os bens são de impulso e por razões diversas há pouca lealdade à marca.

Às RVS que possuem produtos de marca própria das RVS atuam como fabricante e intermediário distribuidor ao mesmo tempo. Assim, colocam seus produtos nas prateleiras (gôndolas) perto das marcas conhecidas para alavancar vendas.

Com respeito à estratégia de puxar, envolve atividades e ações mercadológicas dos fabricantes, através dos compostos promocionais dirigidos, diretamente aos clientes, induzindo os distribuidores e intermediários a encomendar mais produtos dos fabricantes. Essa estratégia faz com que as marcas mais conhecidas sejam prioridade nas prateleiras dos supermercados, pois sem elas os consumidores trocam de RVS. Ademais, às RVS cobram mensalmente dos fabricantes de marcas conhecidas um tipo de taxa de ocupação e exposição dos produtos nas prateleiras dos supermercados, caracterizando qual ação de merchandising.

3.7.3 Estratégia de Ataque

Kotler (1998) conceituou sobre a existência de diversos tipos de estratégias corporativas de caráter mercadológico denominadas de “estratégias de ataque”, das quais os concorrentes se utilizam para combater seus rivais no mercado varejista, procedimentos estes que estão relacionados com os pressupostos promocionais apresentado no capítulo 2.3, item 4.

Foi possível perceber que essas estratégias são afins àquelas que Porter (1986) considera como forças ameaçadoras competitivas, demonstradas no anexo 5, que por conseguinte, também servem de parâmetro às estratégias adotadas entre às RVS (REVISTA SUPER VAREJO (2005); REVISTA SUPERMERCADO MODERNO (2005); HÜSKEN (2001).

3.7.4 Estratégia de Localização

Conforme artigo divulgado na revista Supermix (2000, p. 24-27) diversos fatores devem ser considerados para a instalação de supermercados, sendo a localização uma das que representa maior relevância. É possível se fazer uma analogia entre a localização e os compostos de marketing e outras variáveis como os 4 Ps (MCCARTHY, 1996) e 4Cs (LANTERBORN, 1997), respectivamente. O “P” de Praça está relacionada com o ponto de venda (PV) e distribuição, e o “C” de Conveniência, que reúne conceitos onde o local deve ser tanto conveniente para as RVS quanto para os clientes. Outros argumentos estratégicos sobre localização devem ser considerados nesse estudo, tais como:

- classificação do comércio varejista: (não lojista e lojista);
- relevância do potencial de demanda (população);
- tráfego de pedestres (população, perfil demográfico e psicográfico);
- característica da loja (de rua, galerias comerciais, centros comerciais, *strip centers*, (junto a grandes lojas) e *shopping centers*, com estacionamento para clientes);
- acesso a fluxo de veículos e transporte (quantidade e facilidade de transporte);
- capacidade competitiva da concorrência, na região;
- características da região e do local (apoio logístico local);
- compatibilidade com outras empresas varejistas;
- localização específica (viabilidade do ponto, tamanho, formato, dentre outras);
- ambiente da loja (ter a capacidade de atrair, reter e fidelizar clientes);

Segundo Saab e Gimenez (2000), o comércio varejista não-lojista, refere-se a profissionais ou empresas que não necessariamente possuem um lugar físico, desenvolvem relacionamentos através de contatos pessoais, através de mala direta, internet, demonstrado no anexo 3, e podem ser classificados como:

- venda direta (porta-a-porta, venda domiciliar e marketing de rede);
- venda por marketing direto, não havendo contato pessoal (mala direta e catálogos, internet e venda virtual – comércio eletrônico, TV shopping, televendas, *vending machines* (máquinas para venda de produtos padronizados)).

O comércio varejista lojista é classificado conforme a área de vendas (lojas pequenas, médias e grandes). A segmentação do varejo lojista pode apresentar outras variáveis como:

- especializado x não especializado;
- alimentos x não alimentos;
- seleção assistida x auto-serviço;
- convencional x desconto;
- vizinhança x não vizinhança;
- *soft line x full line* (linhas limitadas de produtos e vários produtos).

O varejo lojista não-especializado se divide nas seguintes categorias: hipermercados, supermercados, lojas de departamentos, lojas de departamentos de desconto, lojas de conveniência, clubes de compras, mercados e minimercados e lojas de variedades. No entanto as lojas especializadas têm características mais específicas, tais como:

- *home centers* (lojas grandes localizadas na periferia de grandes avenidas que vem material de construção);
- *autocenters* (“faça você mesmo”: presentes, artigos eletrônicos, artigos infantis);
- restaurantes com serviços, restaurantes *fast food* sem serviços, ou *self service*;
- *fast food* (lojas onde os clientes se servem no balcão);
- *delicatessen* (produtos alimentícios específicos nacionais e importados);
- *outlet stores* (lojas grandes, longe dos centros urbanos, atuam com venda direta);
- *off price stores* (vendem ponta de estoque).

Com respeito ao tópico estacionamento, é possível mencionar que a maioria das RVS cobram estacionamento de seus clientes, excluindo-os do pagamento, caso efetuam compras, como é o caso do supermercado Carrefour, Sendas e Extra, no Rio de Janeiro. Outro item de suma relevância considerado pelas RVS é o *lay out* da loja conjugado com um ambiente bem claro, dando muita importância à disposição dos produtos nas gôndolas, sinalização, iluminação, piso, mobiliário e limpeza, onde Las Casas (2001, p. 79), teoriza como *Perfil*, sendo este um dos termos no conceito dos 4Ps de serviços. Matéria divulgada na Revista Supermercado Moderno (2006a), comenta sobre a nova loja do Carrefour, no Morumbi (SP), que se preocupou em instalar um supermercado com essas características.

Convém ressaltar, que muitas RVS com as mesmas características de seus concorrentes, possuem melhor desempenho nas vendas, em se tratando da localização, que acaba resultando na conveniência entre clientes e distribuidores.

3.7.5 Estratégia de Customização

Machline (2003) apresenta considerações sobre customização de massa, comentando que ela tem sido considerada a nova tendência para obtenção de vantagem competitiva, e as empresas que não explorarem esse potencial adequadamente estarão correndo sério risco de perder vantagem competitiva e participação no mercado.

Conforme Instituto de Pesquisas de Tendências de Consumo - IPTC–Trendwatching - a customização de massa, denominada por este órgão de "*Massclusivity*", tornou-se uma nova tendência estratégica das empresas no ramo supermercadista brasileiro, pois customiza e fideliza um grupo específico de consumidores, oferecendo exclusividade para grandes massas de clientes em diversos segmentos de mercado, que estão à procura de exclusividade,

tratamento diferenciado, personalizado e preferencial apesar do perfil paradoxal dos clientes, no que tange ao processo de escolha específica para produtos e serviços genéricos.

Ressalta o IPTC, que os novos consumidores de algumas regiões já estão reagindo contra a padronização excessiva dos produtos e serviços, reflexo do perfil mercadológico e industrial capitalista do século passado, cujo desempenho atual se mostra em fase de declínio decorrente da grande oferta de bens e serviços produzidos e consumidos para todos os segmentos de mercado, inibindo, portanto, o privilégio da exclusividade de algumas elites consumidoras do passado. Esse fato deu lugar a massificação, a democratização do consumo e a customização de massa, através diferenciação de produtos e serviços. Complementa Machline (p, 119-425, 2003) que:

A estratégia de customização em massa, subentende-se como a prática de mercado que oferece atendimento personalizado com opções de escolha aos clientes, como melhor lhes convier e que ela se apresenta de cinco tipos: criar produtos e serviços customizáveis; personalizar serviços em torno de produtos e serviços padronizados; prover pontos de entrega de customização; fornecer respostas rápidas por toda a cadeia de valor; e modularizar componentes para customizar produtos e serviços.

Segundo Kotler (1998, p.228), a customização é a habilidade de preparar produtos de massa de acordo com as exigências de cada cliente. O marketing customizado ou, marketing um a um, é o último nível de segmentação, levado ao segmento de um comprador. Por analogia, para melhor entendimento do conceito de customização, pode-se utilizar os compostos mercadológicos agregando-se o “A”(adaptação), o “P” (produto/serviço) e o “C”de consumidor, ou seja, a customização tem por característica adaptar o produto/serviço as necessidades do consumidor.

Às RVS pesquisadas expandiram e diversificaram suas atividades associando-se a outras firmas, visando a customizar seus clientes, diversificando diversos tipos de serviços, agregando valor a grande variedade de produtos oferecidos, além de segmentar e se diferenciar em busca de novos nichos de mercado oferecendo serviços de outras empresas

empreendedoras, incorporando-se ao cotidiano comercial, com pequenas lojas localizadas ao redor das dependências dos hipermercados, como é o caso das RVS Extra, Carrefour e Pão de Açúcar, colocando à disposição de sua clientela as opções de: loterias, farmácias–tipo *drug store*, mini agências bancárias com caixa eletrônico, jornaleiros, gastronomia e diversas outras lojas para atender aos interesses dos consumidores.

Atuando em conjunto com os *shoppings centers*, as RVS colocam dentro ou perto das lojas o segmento gastronômico, um modelo conveniente de customização, conjugando serviços e produtos alimentícios, adaptado às necessidades dos diversos tipos de consumidores que estavam à procura de comodidade, conveniência e até mesmo segurança.

Essas lojas são colocadas em pontos estratégicos dentro dos centros de compras, em local e ambiente propício para os clientes denominadas de “praça de alimentação”, como é o caso do Norte Shopping, localizado em Del Castilho, o Shopping Novo Rio, em Nova Iguaçu, dentre outros, cujas estratégias além de atrair e manter por mais tempo a grande massa de consumidores dentro dos *shoppings centers*, fomentam o desejo de atrair os consumidores aos supermercados.

As opções gastronômicas se estendem às seguintes empresas: McDonalds, Bob’s, Casa do Pão de Queijo, Rei do Mate, Parmê, La Mole, sorveterias, dentre outras táticas de relacionamento e serviços visando customizar e fidelizar clientes, demonstrado no anexo 3.

Outra ação estratégica de customização adotada pelas RVS se concentra no ramo da gastronomia, pelo oferecimento de outro mix de serviços e produtos localizados dentro das lojas, como é o caso do supermercado Extra, ZS e o Pão de Açúcar, que oferecem também a opção de fazer refeições com comidas do tipo japonesa, massas e pizzas, sanduíches naturais, sucos e *buffet* “café da manhã”, salgados, doces e “*coffe shop*”.

Neste caso, a estratégia de customização atua de forma vantajosa para os clientes fidelizados que possuem o cartão fidelidade fornecido pelas RVS, com o qual os clientes são beneficiados por preços diferenciados nos produtos, além de terem vantagens nas promoções de caráter preferencial. Essa estratégia procede a estratégia de segmentação de mercado-alvo e público-alvo, tornando-se possível identificar o nicho de mercado que se deseja customizar e fidelizar. Sampaio (1999, p.229) ressalta que:

Muitas empresas prosperam na sua escalada a fidelização, atuando junto a nichos do que com massas de consumidores, cujo retorno do investimento com nichos chega a 27%, enquanto de massa é de apenas 11%.

3.7.6 Estratégia de Fidelização

As ações mercadológicas de cunho estratégico focadas nos consumidores em busca de fidelização, como customização e diferenciação, não devem estar limitadas somente às ferramentas e táticas utilizadas pela mídia para atrair e reter novos e antigos consumidores, nem tampouco basearem seus objetivos somente na propaganda informativa, persuasiva e de lembrança (KOTLER,1998).

Diversos autores como Sampaio (1999), Machline (2003), De Angelo (1997), entre outros, ressaltam que além dos instrumentos publicitários de comunicação, outras ferramentas de marketing como os “compostos mercadológicos - *mix* de comunicação ou variáveis mercadológicas”, demonstrados no Quadro 11 e anexo 6, devem ser utilizados, no sentido de se complementar sobre o posicionamento das empresas diante das ações estratégicas de fidelização dirigidas tanto para determinado público-alvo quanto para certos nichos de mercado.

Diversas técnicas e estratégias e ferramentas de marketing, demonstradas no cap. 3.7 podem ser adotadas no sentido de atrair, reter e fidelizar os clientes tanto quanto possível nos estabelecimentos comerciais, através das estratégias da diferenciação (PORTER, 1986, p.51) e

(MACHLINE, 2003, p.449), dentre elas cita-se: criar um produto específico e diferenciado; construir um ambiente agradável, com pessoas, processos e procedimentos eficazes (LAS CASAS, 2001,p.79); fortalecer a imagem positiva da marca; oferecer rede de distribuição diferenciada dos demais concorrentes; primazia no atendimento e serviços especiais que atendam às reais necessidades dos clientes, visando a fidelizá-los.

Essas estratégias além de pretenderem fidelizar e customizar clientes, adaptando os produtos e serviços as reais necessidades e desejos dos consumidores têm por finalidade, fomentar a criação de uma imagem favorável dos bens e serviços oferecidos, assim como construir uma percepção positiva de marca forte na mente dos clientes, em caráter de longo prazo. Ressalta-se a contribuição teórica de Ries e Trout (1999) no qual os autores apresentam seus conceitos sobre as “22 Leis Consagradas do Marketing“, enfatizando o seguinte:

“Lei da Percepção” : marketing não é uma guerra de produtos, é uma guerra de percepções; “Lei da Mente”: o importante não é ser o primeiro no mercado, mas o primeiro na mente dos consumidores.

Várias táticas e ferramentas de marketing têm sido utilizadas por diversas empresas do ramo supermercadista no sentido de fidelizar clientes, dentre elas destacam-se: cartão fidelidade - *Smart Club*; cartão de milhagem da Varig – *Miles*, que mesmo com os problemas atuais, irá assumir o compromisso com os clientes através da Varig-Log; cartões personalizados emitidos pelas RVS, visando a oferecer vantagens aos clientes, citando como exemplo: cartão ZS, oferece constantes promoções e descontos para os clientes que o possuem; o cartão multi-cheque do grupo Pão-de-Açúcar, entre outros.

3.7.8 Estratégia de Segmentação

O conceito de segmentação de mercado foi introduzido na área de marketing, em 1948, por Wendell e Smith. A partir daí, diversos autores adaptaram o conceito para o marketing estratégico, na formulação e implantação das estratégias corporativas, estendendo-se a todos os segmentos relacionados à criação e produção de bens e serviços, seja em que domínio for. No início o conceito de marketing entrava em desacordo com o de produção, pois para este, a prioridade era o produto e seus aspectos físicos, enquanto o marketing estava orientado para o mercado em busca de necessidades e desejos não satisfeitos dos consumidores, bem como os benefícios que poderiam ser gerados em caráter de longo prazo.

As estratégias utilizadas pelas RVS, além de se basearem na customização de massa, adaptando os bens e serviços às necessidades da massa de clientes, também estão dirigidas à segmentação na identificação de distintos nichos de mercado que tenham necessidades homogêneas. O instrumento estratégico da segmentação e a descoberta de novos nichos de mercado não deve ser propagada de forma abrangente, pois poderá atrair à concorrência inibindo a vantagem competitiva da empresa inovadora em relação à imitadora.

Segundo De Siqueira (2000, p.100),

Nem todo mercado pode ser segmentado, pois dependerá do grau de interesse e dos objetivos da organização, bem como os diversos fatores externos e internos que possam influenciar. A segmentação de mercado é um processo de dividir o mercado potencial em distintos subconjuntos de clientes e selecionar um ou mais segmentos como um mercado-alvo a ser alavancado com composto de marketing.

O respectivo autor ressalta que o objetivo da segmentação é identificar distintos grupos de consumidores que tenham necessidades homogêneas. A segmentação de mercado é um processo de balanceamento entre os custos para segmentar o mercado e os benefícios que ela proporciona, advindos do aumento de volume de vendas, economias de escala cujos lucros são justificados também pelo acréscimo de custos.

Outro fato relevante, na segmentação, é contribuir no aumento de consumidores (antigos e novos nichos de mercado) e, por conseguinte, aumentar o faturamento e a participação no mercado (*market share*), mensurando-se através de novos usuários, índice de compras dos consumidores, ampliação de novos mercados, sendo necessário uma reflexão analítica do marketing mix, ou dos 4 Ps (McCARTHY, 1996) e outras variáveis mercadológicas como os 4 As (LAUTERBORN, 1998), 4 Cs (RICHERS, 1997), 4 Ps de serviço (LAS CASAS, 2002), além da utilização eficaz do mix de comunicação (KOTLER, 1998; SAMPAIO, 1999).

Las Casas (1992. p. 45-47) teoriza que:

A segmentação significa agrupar os consumidores que tenham características homogêneas entre si, principalmente quanto aos seus desejos e necessidades e suas principais formas são: geográficas, demográficas e psicográficas.

Kotler (1998) ressalta que a segmentação de mercado consiste na divisão de mercado em grupos distintos de compradores que podem exigir produtos ou compostos de marketing distintos. McCarthy (1971), no entanto, teoriza que a segmentação de mercado é o processo que visa a congelar, antecipadamente, mercados-alvo insatisfeitos e projetar um produto diferenciado para aquele segmento de mercado. Carlos (2002, p.101), estabelece as possibilidades de segmentação de dupla, tripla e múltipla, respectivamente.

Kotler (1998, p.17) define as segmentações por nichos, onde o autor assinala alguns pontos básicos de vantagens: tornar-se grande através de pequenas ações; evitar as ameaças de canibalização; criar novas maneiras de diferenciar produtos e serviços; formar banco de dados “data base” de clientes, para atendê-los com êxito e ter condições de definir estratégias e táticas tanto específicas quanto diversificadas, de acordo com os objetivos da empresa; fazer o marketing setorial e regional trabalhar para toda empresa; solucionar problemas logísticos; personalizar e fidelizar mercados, público-alvo e nichos. Ressalta o respectivo autor que a estratégia de nichos múltiplos é a mais indicada, pois cria outras oportunidades. As empresas

que entram no mercado devem inicialmente procurar novos nichos, em vez de se orientarem para o mercado de forma global.

Considerando os argumentos teóricos dos autores, num determinado momento da pesquisa exploratória, foi possível mensurar as ações adotadas pelas três RVS selecionadas (grupo CBD, Carrefour e Wal-Mart), comparando-as com as teorias dos autores, estendendo-se também a comparação das ações mercadológicas adotadas entre elas.

Ainda no que diz respeito à revisão da literatura sobre segmentação, observou-se que a maioria dos autores pesquisados faz comentários semelhantes sobre segmentação considerando que o viés teórico da segmentação consiste na heterogeneidade do mercado, com determinada quantidade de mercados homogêneos menores e nas diversas preferências de produtos entre importantes segmentos de mercados. Destaca-se ainda que a segmentação baseia-se no desdobramento da procura, tendo como resultado ajuste racional de forma precisa, cujos produtos e as ações desenvolvidas pelo marketing atendem às necessidades, satisfações e exigências de determinado grupo de consumidores ou clientes.

Diversos teóricos contemporâneos enfatizam a importância da segmentação de mercado, considerando não ser uma tarefa difícil, descartando o antigo conceito de somente dividir o mercado em segmentos. Torna-se necessário entender que a segmentação de mercado passou a ser um dos instrumentos estratégicos relevantes, cujos fatos estão relacionados à escolha de segmentos bem definidos e customizados visando a fidelização e vantagens competitivas.

Adaptado de diversos autores, a seguir, será apresentado tópicos relacionados à identificação de nichos de mercado, objetivando oferecer melhor compreensão das ações estratégicas mercadológicas utilizadas para identificar, atrair e finalmente reter determinado grupo de consumidores não identificados “nicho de mercado”. Ações mercadológicas inter-

relacionadas com variáveis de marketing referentes aos 4As (RICHERS, 1991) serão analisadas para complementar os conceitos sobre o referido assunto, como segue:

- analisar o mercado-alvo, bem como a conveniência da praça/local onde a empresa será instalada, sendo necessário coleta de informações e pesquisas primárias, segmentando e identificando o perfil geográfico, psicográfico, demográfico, dentre outros, do mercado e dos consumidores, podendo ser considerado como o início de um planejamento estratégico. Kotler (1992, p.323) ressalta que, o levantamento, a análise de dados e a fase de desenvolvimento de perfil do mercado, representam estágios distintos na segmentação.
- avaliar as informações coletadas, bem como os custos operacionais, estendendo-se na identificação do perfil do mercado (oferta ou procura), utilizando-se de estratégias de diferenciação identificando o público-alvo, os nichos de mercado, e os preços que se deseja praticar;
- adaptar os produtos e serviços às necessidades do consumidor, formalizando teoricamente o conceito de customização, considerando que já se esteja numa fase em que a oportunidade de se identificar um novo nicho de mercado, seja uma realidade e, a partir daí, seja possível segmentá-lo e diferenciá-lo;
- ativar as operações mercantis, verificando quando e quais os meios de comunicação que serão utilizados para definir os tipos de promoções e a forma que serão divulgados os bens e serviços que se deseja oferecer ao mercado. Mesmo que se identifique algum novo nicho, deve-se procurar segmentá-lo em subsegmentos, diferenciando-os, customizando-os e finalmente fidelizando-os.

Em outras palavras, a segmentação é uma estratégia que facilita a empresa penetrar em nichos específicos e, dessa forma, auxilia o acesso do consumidor aos produtos e serviços oferecidos no mercado devendo-se, portanto, ajustar os preços à oferta, ou à demanda.

É conveniente lembrar que o conceito de segmentação tem relação direta com o mercado, onde é necessário segmentar nichos, mercado e público-alvo, desconsiderando-se os setores de atividades, produtos, canais de distribuição, pois estes são ajustados em função da demanda e dos respectivos nichos de mercado que foram escolhidos comentados no Quadro 2.

Richers (1991,p.22) faz comentários sobre as formas de segmentação e ressalta:

Há quatro formas de segmentação onde a empresa deve concentrar suas opções, dentre elas cita-se: do setor (problema de concorrência); dos segmentos (problema de oportunidade); dos produtos (problema de adaptação) e de distribuição e comunicação (problema de escolha).

Há diversas ações de cunho estratégico mercadológico, que devem ser consideradas na segmentação de mercados, dentre elas cita-se:

- a) ter acesso e domínio da tecnologia, visando a produzir e oferecer produtos e serviços específicos para certos grupos de consumidores a preços altamente competitivos;
- b) estudar a conveniência da praça (ponto de venda, logística e distribuição) para o desempenho eficaz do negócio, adaptando produtos/serviços às necessidades do consumidor/clientes;
- c) utilizar o mix de comunicação e marketing, definindo os objetivos para a utilização da propaganda (KOTLER, 1998, p. 555), criando promoções atrativas, dirigindo-se direta e exclusivamente, aos segmentos determinados;
- d) alocar recursos adequadamente, visando minimizar custos, riscos e gastos desnecessários, proporcionando à empresa condições para se adaptar às oportunidades;
- e) auxiliar o gestor de marketing na avaliação das forças e fraquezas da concorrência, bem como ajustar esses pontos em relação ao perfil de empresa que se deseja criar;
- f) aplicar estratégias mercadológicas como diferenciação e segmentação, dividindo e subsegmentando seus nichos e público-alvo, em busca de novos grupos de clientes diferenciados e fidelizados;

- g) conhecer o comportamento, as atividades, as motivações, os benefícios e as vantagens que os diferentes grupos de consumidores, mais homogêneo possível, estão procurando;
- h) identificar as características geográficas, sócio-econômicas e comportamentais dos consumidores, podendo essas variáveis serem decompostas em quantas divisões forem necessárias, podendo ser empregadas individualmente ou inter-relacionadas com outras;
- i) identificar o perfil e comportamento dos clientes por meio das respostas, relativas ao uso do produto/serviço, como benefícios procurados, ocasiões de uso e lealdade à marca;
- j) avaliar as mais usuais variáveis geográficas, demográficas e sócio-econômicas, pois elas têm características conciliáveis e complementares entre elas, cujos fatos não dependem de pesquisas de campo e podem ser encontrados através de fontes secundárias. No entanto, as variáveis de segmentação por benefícios procurados, por estilo de vida, por padrões de consumo e tipos de personalidades, dependem de pesquisa de campo em busca de aspectos específicos dos consumidores;
- k) focar no alvo ideal identificando as diferenças significativas entre os consumidores, subdividindo-os em grupos diferenciados, selecionando segmentos mais favoráveis aos objetivos;
- l) avaliar os grupos e o ambiente em que a empresa desenvolve suas atividades, devendo ser consideradas certas características, tais como: a mensurabilidade, substancialidade, acessibilidade e operacionalidade (KOTLER , 1992, p.339).

3.7.8 Estratégias de Posicionamento

Segundo Hooley (2001), a estratégia de posicionamento no âmbito acadêmico é também denominada de marketing um-a-um - *marketing one-to-one*, refere-se à busca de alvo – *target*, e melhor posicionamento no oferecimento de produtos e serviços baseado nas exigências dos consumidores individualmente, sendo uma consequência conceitual do *business-to-business*.

A personalização em massa vem ocorrendo durante muitos anos em diversos segmentos de mercado, tal qual no ramo supermercadista oferecendo uma grande variedade de produtos em exposição nas prateleiras, de fácil visualização e acesso – *merchandising*, tornando os clientes seus principais selecionadores de produtos e serviços sob medida, qual coleção única, que venha a satisfazer às necessidades deles. Todavia, é necessário que a empresa desenvolva entre os funcionários competências tácitas e também explícitas, de forma individual e coletiva, para atender às exigências individuais dos clientes, argumentos estes apresentados no cap. 5.3.

No ramo supermercadista as abordagens de posicionamento se constituem nas principais alternativas para se alcançar vantagem competitiva, pela variedade infinda de alternativas criativas, com base nas necessidades de cada consumidor individualmente, baseado na escolha das competências e capacidades criativas da empresa.

Mintzberg (2003) descreve o conceito de Igor Ansoff (1995), demonstrado graficamente no Quadro 13, sobre a maneira com que as organizações podem posicionar seus negócios, desenvolvendo estratégias penetração, desenvolvimento de produtos e de mercado, assim como diversificando suas ofertas dentro de seus segmentos, canais ou áreas geográficas, ou mesmo “*empurrar mais vigorosamente os mesmos produtos para os mesmos mercados*”.

O Quadro 16, a seguir, apresenta resumo das ações de marketing que as RVS adotam para permanecerem competitivas no mercado:

QUADRO 13 - Posicionamento da Empresa

	Produto Existente	Novo Produto
Mercado Existente	<p>Estratégias de Penetração</p> <p><u>Intensificar a propaganda, oferecendo o mesmo produto para o mesmo mercado</u></p>	<p>Estratégias de Desenvolvimento de Produto</p> <p><u>Extensão de linha, oferecendo produtos novos ou modificados na mesma área de negócios</u></p>
Novo Mercado	<p>Estratégia de Desenvolvimento de Mercado</p> <p><u>Substituir ou promover produtos em novos mercados, expandindo o escopo e novos segmentos</u></p>	<p>Estratégia de Diversificação</p> <p><u>oferecer produtos/serviços diferentes para mercados diferentes, por fusão ou não</u></p>

Fonte: adaptado pelo autor baseado em Ansoff (1965/09), apud Mintzberg (2003, p.121):

O marketing um a um tem por característica a customização e a personalização dos produtos e serviços diferenciados para determinados nichos de mercado, ou seja, clientes em potencial, ou seja, mais lucrativos. Esse procedimento estratégico em busca da fidelização de clientes, vai ao encontro da teoria de Pareto, através da qual se baseia na teoria de que cerca de vinte por cento dos clientes de uma empresa contribuem com oitenta por cento dos lucros.

Assim sendo, pode-se comentar que o marketing um a um se traduz numa relação direta com as estratégias de desenvolvimento de mercado e de desenvolvimento de produtos, serviços e, por conseqüência, a imagem das empresas e de suas marcas, criando um permanente modelo de inovação customizada, adaptando os produtos e serviços às necessidades e desejos dos clientes, argumento que tem como base a inter-relação entre os compostos de marketing (Adaptação, Produtos, Clientes) apresentados no Quadro 11.

4 - METODOLOGIA

4.1 - TIPO DE PESQUISA.

Em conformidade com as teorias de Malhotra (2006) a metodologia referente ao tipo de pesquisa adotada será a seguinte:

quanto aos fins: a pesquisa será exploratória com fontes secundárias cujos dados foram coletados de forma rápida e fácil pelo pesquisador, a um custo relativamente baixo, com a finalidade específica de solucionar o problema da pesquisa, podendo as informações serem obtidas através de diversos tipos de publicações afins ao estudo, tais como: jornais, anuários, revistas especializadas como Carta Capital, Super Hiper, Supermercado Moderno, sendo que essas duas últimas são editadas pela ABRAS -Associação Brasileira de Supermercados, considerada no mercado varejista àquela que detém maior grau de informações fidedignas.

Malhotra (2006, p. 125) ressalta que, embora os dados secundários não tenham todas as respostas para um problema específico de pesquisa não-rotineira, eles podem ajudar o pesquisador contribuindo da seguinte forma: identificar e definir melhor problema; desenvolver uma abordagem do problema; formular concepções de pesquisa identificando variáveis-chave; responder algumas perguntas da pesquisa; testar algumas suposições e interpretar os dados primários com mais critérios, podendo ser um pré-requisito para a coleta de dados primários e ainda podem fornecer percepções significativas sobre o problema.

A desvantagem é que a utilidade dos dados secundários é limitada, e em alguns casos pode ser inexatidão nas informações. Esse tipo de pesquisa irá influir no esclarecimento dos fatores que contribuíram ou influenciaram o fenômeno da ascensão relevante das redes varejistas supermercadistas brasileiras, dentre elas foram selecionadas as seguintes RVS: CBD, Carrefour e Wal-Mart.

quanto aos meios: a pesquisa se classifica como bibliográfica, baseada num estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, podendo ser de fonte primária ou secundária. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma. O material publicado pode ser de primeira ou segunda mão, servindo de exemplo para esse último, o fato da publicação de um artigo de determinado autor, que é editado numa rede eletrônica, com cortes e alterações.

Através dos dados coletados pretende-se analisar o macro ambiente do ramo varejista supermercadista. A partir dele, serão compilados e analisados os dados mercadológicos e informações afins, de fontes primárias e secundárias divulgadas em matérias jornalísticas, revistas especializadas, Shopping Centers, Supermercado Moderno, Super Hiper, Carta Capital, dentre outras fontes, tais como *sites* afins como (www.abras.br) e bibliografias correlatas.

Durante a fase de levantamento de dados, foi possível perceber que não havia abordagens literárias com objetivos semelhantes àqueles focados nesse trabalho, sobretudo a respeito da evolução das RVS pesquisadas. Assim sendo, o estudo em questão pretende fornecer material analítico para outro estudo acadêmico relacionado ao setor alimentício varejista supermercadista, cujos objetivos sejam correlatos.

A delimitação do método adotado se baseia no fato de que a finalidade não é esgotar todos os caminhos do problema e dos pressupostos, mesmo porque, o assunto é de certa forma muito vasto e complexo, no que tange às informações relacionadas às RVS que atuam no Brasil. Há uma certa dificuldade em adquirir informações mais aprofundadas, de caráter mercadológico, administrativo e financeiro, pois a maioria dos gestores das RVS as considera

confidencial, priorizando, portanto, salvaguardar a imagem das empresas e os interesses dos acionistas.

As informações do setor varejista alimentício são divulgadas pela ABRAS e são colocadas à disposição do público interessado nas revistas especializadas já mencionadas. Além das revistas, foi encontrada bibliografia específica para os fins aos quais este estudo se propõe, sendo adotado como critério de coleta de dados a amostragem por julgamento.

Segundo Malhotra (2006, p.327), a amostragem por julgamento complementa a base de seleção deste trabalho, iniciado a partir das informações divulgadas na revista SM - Supermercado Moderno (2006, p. 43-64), através da qual foi possível identificar o desempenho das 463 empresas e 11.579 lojas, cadastradas no banco de dados da SM, entre 2001-2005. Assim sendo, baseado no faturamento total doméstico de, aproximadamente, R\$ 111.0 bilhões, foram selecionadas para estudo, às RVS que alcançaram o patamar de faturamento acima de R\$ 10 bilhões, dentre as quais foram selecionadas às RVS do Grupo CBD/Pão de Açúcar, Carrefour e Wal-Mart. Ressalta-se a relevância do faturamento dessas três empresas, que juntas registrou um montante de, aproximadamente, 36% das vendas totais, conforme dados apresentados no quadro 8, e representam cerca de 2% do PIB brasileiro, cujo montante, em 2005, atingiu cerca de US\$ 900 bilhões.

5 - ANÁLISE DE DADOS

5.1 ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS, EMPRESARIAIS E DE NEGÓCIOS

A estratégia inclui um conjunto de táticas. Nesta fase as táticas correspondem as decisões a tomar – o acaso deixa de existir, havendo decisões contingentes e antialeatórias que permitam alcançar os objetivos da política, utilizando com eficácia os meios disponíveis. GODET (1993, p. 258)

5.1.1 Ranking dos Grupos Supermercadistas

A preferência do consumidor se reflete na sua fidelização, proveniente da qualidade dos produtos/serviços, da primazia do atendimento, das ações estratégicas relacionadas a customização e diferenciação. Observou-se que o sistema de auto-serviço das RVS reflete uma imagem positiva na percepção do público em geral, destacando-se os supermercados Pão de Açúcar e o Wal-Mart, no quesito admiração do público, como segue:

QUADRO 14 – As Empresas supermercadistas mais admiradas no Brasil – 2004

Posição	Empresa	Ranking (% de preferência=100%)
1 ^a .	Pão de Açúcar	22,40
2 ^a .	Wal-Mart	18,80
3 ^a .	Carrefour	11,50
4 ^a .	Zaffari	9,80
5 ^a .	Sendas	7,50
6 ^a .	Angeloni	7,10
7 ^a .	Coop	6,70
9 ^a .	G Barbosa	2,90
10 ^a .	Sonda	2,70
	Outros	10,60

Fonte: Revista Carta Capital / Interscience: “As Empresas Mais Admiradas do Brasil (2004)

No que diz respeito à “Importância dos Fatores-Chave” (IFCh) do segmento varejista supermercadista brasileiro, que também espelha os efeitos da fidelização, complementa-se a

pesquisa publicada na Revista Carta Capital (2004), onde o tópico ética das RVS alcançou o patamar máximo do índice, seguida pela qualidade dos produtos.

Além do quesito *ética*, o item que diz respeito ao consumidor contribuiu na mensuração do perfil estratégico dos supermercados em geral, que se caracterizam como customizado em busca de fidelização, como se pode analisar através do quadro 5.

QUADRO 15 – Importância dos Fatores-Chave

IFCh	%
Ética	100
Respeito pelo consumidor	82
Qualidade dos produtos e serviços	65
Compromisso com RH	53
Compromissos com o país	53
Responsabilidade social	47
Qualidade de gestão	41
Notoriedade	35
Solidez Financeira	29
Competir Globalmente	29
Inovação	24

Fonte: Revista Carta Capital / Interscience (2004)

5.1.2 Sinopse das Três Maiores Redes Varejistas Supermercadistas

A primeira empresa a ser analisada é o grupo norte-americano Wal-Mart *Supercenters*. Chama a atenção, o desempenho ascendente dessa organização, que após sua chegada ao Brasil, em meados de 1990, passou a ocupar posição de destaque no *ranking* brasileiro no segmento supermercadista, chegando em 2005, a ocupar a posição de uma das três maiores RVS, como pode ser constatado no anexo 2 e quadro 8.

Sam Walton, diretor-presidente do Wal-Mart, desafiou a sabedoria convencional mais do que qualquer outro executivo do século XX. Ele concentrou-se em localizar grandes lojas em áreas rurais, enquanto seus rivais construíam grandes lojas em regiões urbanas e subúrbios. Ao fazê-lo ele construiu a maior companhia de venda a varejo do mundo e a quarta maior de todas, atrás da GM, Daimler-Chrysler e Ford. (...) As vendas anuais totais (no início do século) de mais de US\$ 160 bilhões e capitalização de mercado de mais de US\$ 200 bilhões, representam mais do que o dobro das vendas e capitalização de suas rivais mais próximas (HITT, p.185,2002).

Com cerca de 3000 lojas em diversos países, o Wal-Mart investiu no Brasil, no final da década de 90, aproximadamente, US\$ 200 milhões, atuando em três segmentos: *Supercenters* – com 16 mil m² de área de vendas, com 60 mil itens; “clube de compras” no atacado - trazendo como coligada o Sam’s Club, com a dimensão de 9 mil m² de área de vendas e 3500 itens, diferenciando-se com uma nova forma de supermercado.

As vendas, em 2002, alcançaram, aproximadamente, R\$ 180 milhões, fato que pode ser atribuído ao posicionamento estratégico adotado pela administração da empresa, classificado como diferenciação no preço, atuando com preços agressivos, sendo a tática principal atrair nichos de mercado diferenciados com perfil de associado atacadistas que desejam fazer compras em grandes quantidades, de forma diferenciada e customizada.

Em meados de 2005, o Wal-Mart decidiu diversificar suas atividades ingressando no segmento de supermercados populares, com formato de lojas de desconto, tal qual o supermercado mexicano Bodegas Aurrerá. Além disso, a referida RVS resolveu diversificar suas atividades, segmentando novos nichos de mercado adotando ações organizacionais de fusão e incorporação de pequenos supermercados populares destinados aos consumidores de baixa renda, como é o caso da RVS “Todo Dia”. Por causa das fusões mencionadas, as RVS analisadas, em destaque o Wal-Mart, estão se transformando numa constante ameaça competitiva para a concorrência no sul, sudeste e nordeste dificultando o crescimento dos concorrentes regionais.

É possível perceber por intermédio das informações apresentadas no quadro 8, as relevantes variações ocorridas nos últimos cinco anos, no *ranking* das três maiores RVS, destacando-se a permanência da liderança da Companhia Brasileira de Distribuição (CBD) do grupo Casino / Supermercado Pão de Açúcar (SPA). Não obstante, torna-se conveniente ressaltar o crescimento relevante do Wal-Mart, assinalando desempenho ascendente nos

períodos entre 2001-2005, cujo acréscimo no faturamento, nesse período, variou em, aproximadamente, R\$ 10.2 bilhões (1000%), ou seja, apenas R\$ 4.4 bilhões a menos que o desempenho nas vendas da rede SPA, no mesmo período.

Mesmo que o Wal-Mart tenha passado por alguns ajustes estratégicos, administrativos e até culturais relativos ao seu posicionamento estratégico no mercado supermercadista brasileiro, no ano de 2002, decisões empreendedoras e inovadoras levaram esta empresa ao futuro prospectivo, vislumbrando outros cenários competitivos estratégicos rumo ao podium das grandes RVS, que conseguiram, em pouco tempo, criar não só vantagem competitiva em relação à concorrência, como investir em pessoal, preocupando-se também com responsabilidade social.

Foi possível constatar através de informações retiradas de dados secundários (revistas especializadas no segmento varejista supermercadista), que o investimento em pessoal contribuiu, entre outros fatores, para o crescimento de 36% no faturamento da rede Wal-Mart, em 2005.

As ações de responsabilidade social, contribuem para atrair novos profissionais, que vêem os benefícios que a rede Wal-Mart, leva à comunidade [...] são motivo de orgulho para aqueles que já fazem parte do quadro. (SUPERMERCADO MODERNO, 2006, p. 83):

No que diz respeito a rede supermercadista do grupo Casino, destaca-se que, em meados de 2000, a respectiva empresa atuava geograficamente em 13 territórios brasileiros, com 50 lojas, chegando a registrar faturamento R\$ 1.4 bilhões. Entre os anos 2000-2005, o grupo fechou 16 lojas, ficando apenas com 34. Diversas ações estratégicas corporativas, empresariais e cooperativas, relacionadas às fusões e incorporações foram feitas, resultando na alavancagem do faturamento do grupo, que experimentou um crescimento de, aproximadamente, R\$ 14.4 bilhões, ou seja, cerca de 1028%, entre 2001-2005, dados demonstrados no quadro 8.

Parte desse crescimento, além das ações mercadológicas e associações com fornecedores, ressaltam-se as significativas incorporações feitas com os supermercados Freeway (1997), SAAB (1998), Extra (2001), Barateiro (1998), Casas Sendas (2004), entre outros. O Quadro 18 apresenta o desempenho histórico do SPA do grupo CBD, e a relação deste com os investimentos do concorrente, o grupo supermercadista francês Carrefour no Brasil, que atuaram como novos entrantes e, logo após, como concorrentes.

Em 2002, o grupo CBD compra as operações do grupo português Jerônimo Martins e concretiza a fusão com o SPA comprando 50% das ações, considerando que ainda assumiria todo processo de fusão gerencial, com opção total de compra das ações em oito anos. Precedeu-se, antes da fusão, diversas negociações chegando-se a uma conclusão consensual com o atual presidente Abílio Diniz, que ele além de se manter à frente da gestão do SPA, deteria 50% das ações ordinárias, sendo acordado que receberia pela venda do SPA, cerca de R\$ 1.9 bilhões. Parte desse montante seria utilizado para compra de 60 imóveis da CBD, sendo os mesmos alugados para a grupo, recebendo também R\$ 200 milhões em títulos conversíveis em ações do grupo Casino, fato que tornou Diniz, um dos maiores acionistas do grupo CBD (REVISTA SUPERMERCADO MODERNO 37, 2005).

Não obstante, ressalta-se também as ações organizacionais de fusão adotadas pelo grupo supermercadista Pão de Açúcar, pertencente a *holding* CBD, que em meados de 2003, incorporou as Casas Sendas, considerada a maior RVS com capital, exclusivamente, brasileiro sediada no RJ. As aquisições continuam e, em maio de 2005, a CBD compra sete lojas da Copercitrus.

O respectivo grupo estendeu suas ações estratégicas criando a oportunidade de se capitalizar e se expandir através de investimentos externos para formalizar fusões, incorporações, atuando também no segmento de redes de conglomerados de pequenos

supermercados de bairro, permitindo que se mantivesse há mais de cinco anos na primeira posição do *ranking* das RVS brasileiras.

Até 2005, as empresas do grupo CBD empregavam cerca de 68 mil funcionários, mantinham uma estrutura logística com 12 centros de distribuição, armazenamento de 316 mil m², com 703 lojas em 13 estados brasileiros. Prevê-se a evolução da plataforma tecnológica PD@net, introduzindo novas tecnologias de integração, além de continuar adotando parcerias no segmento tecnológico e com fornecedores, buscando avançar em disciplinas e tecnologias como CPFR, RFID, comentou Ney Santos, diretor do grupo (Nota 8).

O SPA também ganhou o prêmio de “empresa mais inovadora”, agraciado pela revista B2B Magazine (2005), decorrente da adoção de estratégias de diversificação, customização e segmentação, atuando em quatro bandeiras distintas: supermercados, postos de combustível, farmácias, seguros e dois *sites* de *e-commerce*, dentre outras áreas.

O diretor do grupo Pão de Açúcar, Prof. Parente (SUPERVAREJO, 2006, p. 16), tece considerações sobre a relação entre a evolução do varejo brasileiro com a globalização, os processos tecnológicos e a competência individual e coletiva no âmbito do varejo. Todos esses fatores não atuam separadamente, mas estão inter-relacionados dentro e fora da empresa, seguindo diversos conceitos de gestão do conhecimento, favorecendo a competência entre todos. Comenta ainda o autor que:

(...) Hoje a maior parte dos grandes *players* brasileiros tem participação estrangeira e, com isso, um acesso irrestrito às novas tecnologias. Podemos dizer que as empresas brasileiras de varejo acompanham o estado da arte de gestão. Na medida em que há uma troca de executivos entre as empresas (...) ocorre de forma bastante ágil a disseminação do conhecimento para toda cadeia. (...) Tudo isso ajuda a energizar a competência do varejo.

Conforme dados retirados do *site*: www.carrefour.com.br, baseado num trabalho desenvolvido pela própria empresa, em 2005, foi possível constatar a magnitude desta empresa, assim como as estratégias por ela adotadas internacionalmente e, especificamente no

Brasil, em busca de vantagem competitiva mesmo em face da acirrada concorrência entre às RVS, sinonimizando, portanto, os efeitos da globalização.

Em 1963, na França, se deu início à evolução histórica do Carrefour, estendendo-se por diversos países, chegando ao Brasil em 1975, onde introduziu seus Hipermercados e supermercados com a marca Champion, estendendo, paralelamente, suas atividades, adotando ações organizacionais de incorporação, aquisição e fusão de diversos supermercados brasileiros, demonstrado no quadro 7.

A seguir, será apresentada sinopse da evolução histórica do Carrefour, desde sua chegada ao Brasil, em 1975 (REVISTA B2B MAGAZINE, 2006 e SUPERMERCADO MODERNO, 2005), dados que irão dar suporte aos pressupostos relativos ao estudo em questão, apresentadas no capítulo 2.3:

- 1975 – Carrefour inicia suas atividades no Brasil, com Hipermercados
- 1999 – fusões e aquisições: 85 supermercados; compra de 23 unidades das lojas Americanas; compra das bandeiras Planaltão (DF), Roncetti (ES), Mineirão, Eldorado (MG), Rainha, Dallas, Continente, Sendas, Extra, Dia Brasil (Dia%) e Big;
- Hipermercados Continente e Champion adotam a insígnia Carrefour.
- 2003 – fechamento de três Hipermercados Carrefour e 13 supermercados Champion.
- 2005 – mudanças estratégicas e administrativas: mantém suas 399 lojas no Brasil, 7.402 *chekouts* e 43.305 funcionários.

O desempenho ascendente do faturamento, entre os anos de 2001- 2005, do Carrefour fez com que essa RVS experimentasse inexpressivos resultados, comparados com seus principais concorrentes CBD e Wal-Mart, que registraram nesse período, um aumento no faturamento de R\$ 3.3 bilhões (36%), enquanto seus concorrentes diretos registravam

aumentos acima de 728%, no mesmo período (Quadro 8). No anexo 8, será apresentado a evolução histórica do Carrefour, desde a origem da empresa.

Segundo o consultor da ABRAS, Antônio Carlos Ascar (REVISTA SUPERHIPER, 2005), em meados de 2004, as grandes RVS sentindo-se ameaçadas competitivamente por novos entrantes, com ações cooperativistas dos pequenos supermercados de bairro que também passaram a atuar sob regime de escala na compra de produtos, seguido pela ameaça das ações organizacionais de fusão e das constantes inovações diferenciadas dos concorrentes de grande porte, resolvem mudar seu perfil estratégico genérico diversificando-se de enfoque para liderança de custo, através das pequenas RVS de bairro que foram incorporadas ao grupo, fato que responde o pressuposto apresentado no cap. 2.3, item 2 e 3, bem como responde a pergunta do cap. 2.1.

No final da década de 90, este novo cenário mercadológico, no ramo supermercadista brasileiro (lojas de bairro), se tornou uma forte ameaça para as grandes RVS, levando o Carrefour a procurar novos horizontes futuristas, introduzindo outros serviços para seus clientes, diversificando ainda mais a linha de produtos não alimentícios, como computadores, equipamentos de som, dentre outros, incrementando ainda mais seus objetivos focando na segmentação de novos nichos, visando a competir com às RVS de pequeno e médio porte.

Todavia, as novas estratégias prospectivas não foram suficientes para competir com os pequenos e médios supermercados de bairro. O Carrefour demorou a adotar o modelo de escola de configuração de transformação, saindo do modelo reativo ambientalista para pró-ativo, atuando nos bairros de baixo poder aquisitivo (SUPERMERCADO MODERNO, 2006, p. 61).

O Carrefour se viu obrigado a entrar no segmento de bairros, adaptando os supermercados Dia % e Champion (SP e RJ) para atuarem nos bairros de baixa renda. Porém,

antecipadamente, seus concorrentes já haviam iniciado suas operações com pequenos supermercados nos bairros, destacando o CBD com o Barateiro e Mambo, e o Wal-Mart com a rede “Todo Dia”, destinada aos consumidores de baixa renda. Este último vem criando dificuldades no desempenho dos concorrentes do sul, sudeste e nordeste transformando-se numa verdadeira ameaça competitiva para o Carrefour o CBD, entre outras empresas supermercadistas regionais (CRESCITELLI (FEA/USP, 2005).

Nos últimos cinco anos, o Carrefour obteve desempenhos modestos, comparado com seus concorrentes mais diretos como Wal-Mart e o SPA, como pode ser observado no quadro 8 e anexo 2. A diferença no faturamento de 2005 entre o Carrefour e o Wal-Mart (terceiro no ranking) foi de apenas R\$ 900 milhões. As vendas do Carrefour atingiram R\$ 12.5 bilhões, enquanto o Wal-Mart registrou R\$ 11.6 bilhões.

Os gestores do Carrefour foram forçados a mudar suas ações estratégicas, adaptando-se ao perfil estratégico genérico com foco na liderança de custo e ao modelo de escola de configuração. Para o Carrefour, este último conceito ofereceu a possibilidade de reconciliação, uma maneira da empresa se transformar decorrente de conflitos organizacionais e político entre os gestores, fato que ocorrera desde a chegada da empresa ao Brasil (1975). O perfil conservador do Carrefour incorporou-se ao modelo de escola prescritiva de design e descritiva ambiental, modelos estratégicos que dirigiu a empresa para um público-alvo específico, sem saber que através do tempo tal concepção poderia ameaçá-la, estreitando sua prospectiva estratégica.

Assim sendo, o esforço do Carrefour em diversificar, reestruturar e reposicionar seu perfil para um modelo de escola estratégica menos formal e diversificar suas atividades no ramo supermercadista adaptado às contingências das aquisições, fusões, cooperativismos entre pequenas, médias e grandes RVS, proporcionou vantagens no seu desempenho no ramo

varejista supermercadista, tornando-se necessário colocar esforços numa avaliação criteriosa sobre pontos fortes e fracos. A nova justificativa para a diversificação das ações mercadológicas do Carrefour, diante da sua escalada de quase três décadas de experiências internacionais, adotando ações estratégicas de fusões e incorporações rumo à incessante batalha das vantagens competitivas vem ao encontro do questionamento sobre o problema deste trabalho (cap.2.1). Mintzberg (2003, p. 35) ressalta o conceito de diversificação como um processo de aprendizado para a ascensão das empresas:

Em nenhum lugar isto surge, com maior clareza, na prática, do que nas tentativas de diversificação com afinidade via aquisição(...) muitas experiências registradas na grande imprensa e nas pesquisas, sugerem que a diversificação com afinidade é, acima de tudo, um processo de aprendizado, no qual a empresa adquirente tem de cometer uma série de erros até descobrir gradualmente, se é que o faz, o que funciona para ela. (MINTZBERG, 2003, p. 35)

Esse argumento gera certo questionamento: como o Carrefour poderia saber que a necessidade de mudar para uma cadeia eficiente de distribuição cooperativada, de pequeno porte, adaptando-se aos modelos culturais de suas incorporadas brasileiras, seria mais vantajoso do que se manter somente qual uma mega RVS diferenciada? Os gestores do Carrefour deveriam ter se perguntado: em que negócio estamos e para onde vamos?

Baseado no site, *carrefour.com.br*, em que foram divulgadas informações mercadológicas sobre a empresa em questão demonstrada pela análise feita no programa de “Apresentação Distrito 619 – Distrito Leste (2005)”, foi possível identificar diversas informações que contribuíram para que pudesse ser feito uma avaliação da análise SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, Trends), ou seja, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, respectivamente. As informações apresentadas a seguir foram adaptadas da fonte acima pesquisada, como segue:

Forças:

- boa imagem perante o mercado e consumidores;

- ótima localização das lojas;
- compromisso com menor preços, com a diferença dada no ato da compra;
- busca constante dos objetivos em função da lucratividade;
- representatividade das marcas próprias em relação aa concorrência;
- boa inter-relação entre os funcionários e supervisores;
- demanda dos consumidores pelos produtos de marca própria;
- utilização dos pedidos de compras através em rede com fornecedores;
- ambiente favorável às compras, segmentando e customizando clientes;

Fraquezas:

- desmotivação dos funcionários em relação a cargos e salários;
- atraso nas entregas dos pedidos aos clientes por falha logística;
- cota máxima de alguns produtos com potencial de vendas;
- falta de inter-relação e uma cultura de supervisão integrada entre as lojas;
- falta de um processo uniforme de negociação entre filiais e matriz;
- baixo poder de decisão dos funcionários negociadores das compras e vendas;
- falta de ações de *endomarketing*, causando descomprometimento de alguns funcionários;
- problemas organizacionais, gerando também elevado *turnover* de pessoal;
- fechamento de 16 lojas Champion e Carrefour, em 2003/2004;
- vendas suspensas de produtos prioritários na prateleira;
- falta de visão estratégica em face das dificuldades atuais;
- dificuldades logísticas para realizar entregas em domicílio;

Oportunidades:

- retomada das aquisições no mercado, focando em nichos de baixa renda;
- diversificação do perfil estratégico de enfoque para liderança de custo;

- ações mercadológicas em busca de fidelização e vantagem competitiva;
- transformação do modelo de escola estratégica;
- desenvolvimento de novas ações de merchandising;
- retomada do crescimento em relação as novas ações a serem adotadas;
- abertura de novas lojas de pequeno e médio porte;
- ações de customização e fidelização focadas no cliente;
- introdução de marcas próprias;
- diversificação das atividades diferenciando no segmento gastronômico;

Ameaças

- perda de mercado para os clientes regionais;
- inserção de novos entrantes – pequenos RVS cooperativadas X economia de escala;
- descrédito do consumidor sobre o comprometimento com preço;
- fortes concorrentes como Wal-Mart, inibem as vendas em determinadas regiões;
- o poder de negociação dos consumidores paradoxais e exigentes;
- crises na agricultura e agropecuária;
- devolução das lojas adquiridas da RDC (Intercontinental e Prezunic);
- preços de alguns produtos fora do mercado, afastando os consumidores;
- baixo nível dos funcionários comprometendo serviços e atendimento aos clientes;
- inovação tecnológica e operacional

5.1.3 Ações e Planos Organizacionais

5.1.3.1 Fusões Corporativas e Reestruturação.

No que diz respeito ao quesito fusão, incorporação cooperativada de pequenas empresas surge a denominação de APLs, que podem ser constituídas por um universo de micro, pequeno

e médio empresas produzindo para diversos clientes, ou contar com uma empresa motriz para quem todos os envolvidos (como fornecedores, prestadores de serviço e clientes) devem estar fortemente vinculados, sendo que a capacidade competitiva da empresa motriz é diretamente dependente de todos os outros agentes da cadeia. Esses modelos estratégicos também foram adotados pelas RVS pesquisadas, que passaram a atuar como empresas motrizes, utilizando-se de mão-de-obra terceirizada (distribuição e produção de marcas próprias), associando-se também a outros grupos de distribuidores e fabricantes em busca de escala e vantagens competitivas.

Segundo a ótica de diversos autores sobre redes estratégicas, cita-se à escola descritiva ambiental e a relação delas com: conglomerados de grandes empresas; avanço tecnológico; as múltiplas relações externas; parcerias mantidas no ambiente externo com outras empresas; a cooperação internacional das redes empresariais; o poder de negociação das alianças estratégicas entre grupos e programas de cooperação específico, estendendo-se aos Arranjos Produtivos Locais – APL, tanto de pequenas, médias quanto de grandes empresas. Varejistas.

Convém ressaltar que as ações estratégicas corporativas de fusões e incorporações, nos últimos anos, têm sido uma das principais estratégias adotadas pelas RVS. No quadro 7, será apresentado uma análise da evolução histórica, além de destacar os efeitos deste procedimento estratégico através dos resultados ascendentes apresentados, no quadro 8, informações que irão complementar os objetivos intermediários e a resposta ao problema, objeto de estudo deste trabalho, demonstrados no capítulo 2.2 e 2.1, respectivamente.

Não obstante, é possível destacar os argumentos sobre os fatos ocorridos na década de 80, quando algumas empresas brasileiras tiveram a iniciativa de seguir o exemplo do pioneirismo empreendedor dos APLs (Arranjos Produtivos Locais) formadas por diversas empresas italianas, as quais tornaram-se redes produtivas, para ter a oportunidade de aumentar

a produção local, transformando-se em conglomerados de empresas, tanto de pequeno como de grande porte, em busca dos seguintes benefícios: regime de economia de escala e de escopo, onde a relação custo/benefício estava atrelada aos grandes volumes de compra de matéria prima com baixo custo; facilidade de distribuição e logística, que, por sua vez, resultava em preços competitivos, lucros compensatórios e grande volume de vendas; os APLs nas suas variadas formas de representação e associação, podem também incluir diversas outras instituições públicas e privadas.

Os APLs se traduzem em aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais - com foco em um conjunto específico de atividades econômicas - que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Ressalta-se que as pequenas RVS brasileiras, concorrentes das RVS analisadas, também já estão organizadas de forma centralizada para poder se manter no mercado. No caso das pequenas RVS brasileiras, Parente (2005) comenta que a tendência das centrais de negócios é muito estimulante para o pequeno varejo, porque lhe dá competitividade. (Nota 9)

Normalmente as empresas que atuam em formato de rede e centralizada, envolvem a participação e a interação de empresas - que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, distribuidores, clientes, entre outros.

Analisando os comentários de Mintzberg (2003), Schumpeter (1934), Freeman e Cooke (1994), Brito (2001), sobre os grandes conglomerados de empresas, as múltiplas relações externas e parcerias mantidas no ambiente externo com outras empresas, denominadas de Redes Produtivas Locais (APL), se estendem aos conceitos de fusões, aquisições, incorporações, redes e alianças estratégicas adotados pelas RVS podem ser consideradas como

planos de ação e estruturação das empresas, através dos quais são definidos os tipos de estratégias que serão adotadas.

Todas essas ações têm por objetivo uma cooperação produtiva e tecnológica mútua, estando de acordo com os conceitos de Hitt (2003), sobre estratégias corporativas de diversificação relacionada e não-relacionada (cap.3.2) e complementa os objetivos deste trabalho descritos no cap. 2.2.

É conveniente ressaltar algumas das vantagens dessas ações organizacionais, tais como: maior facilidade de penetrar num novo nicho de mercado no âmbito nacional, destacando a região sudeste, demonstrado, no anexo 7, através da redução de custos de matéria prima e da aplicação de insumos por meio de compras coletivas em redes, obtendo ganhos em escala; utilização otimizada de maquinários; aprimoramento da mão-de-obra mediante o uso de novas tecnologias nos processos de caráter administrativo e mercadológico; logística e distribuição em conjunto; resultados das ações de marketing voltadas a imagem da empresa, da marca e a conquista da fidelização.

A prática desse conceito no segmento supermercadista brasileiro, tem como correlação as ações tomadas pelos pólos produtivos formados em redes, ou conglomerados, de pequenas empresas que atuam em diversos segmentos, tais como: roupas esportivas e biquínis (Cabo Frio), roupas íntimas (Friburgo), móveis (na periferia do triângulo mineiro) e que, aproximadamente, há dez anos passou a ser uma das principais estratégias das RVS que atuam no Brasil.

A concentração das RVS ocorreu tanto em âmbito doméstico quanto mundial, ressaltando às grandes redes norte-americanas e européias, que no final da década de 90, concentraram seus investimentos no ramo varejista, em seus países, de cerca de 70%. No Brasil, essa concentração no mesmo período, alcançou apenas 41%, tendo sido representado

por, aproximadamente, cem empresas (REVISTA SUPERMERCADO MODERNO, 2006, p.35, 37).

O fenômeno das fusões e a formação de redes fizeram com que as empresas brasileiras do ramo supermercadista, a partir da década de 90, se adaptassem com rapidez, às constantes mutações provocadas por esse novo paradigma, utilizando-se de estratégias afins, associando-se a grupos nacionais e internacionais do mesmo segmento, como é o caso dos grupos europeus - Casino e Carrefour (franceses), sobressaindo-se o grupo Wal-Mart (EUA).

Observando-se as informações contidas no Quadro 8 foi possível constatar, que, em 2005, às RVS analisadas participaram com cerca de 39,9%, do faturamento total do segmento. Não obstante, chama a atenção à presença dos estados de SP, RS e RJ, que participaram com mais de 50% do faturamento nacional (Anexo 3). Outro dado importante para se medir o crescimento das RVS, foi o desempenho dos hipermercados e supermercados, no período de 2004-2005, como segue:

QUADRO 16 – Desempenho dos Supermercados e Hipermercados

Formato	2004		2005		%	
	Lojas	Vendas R\$ bilhões	Lojas	Vendas R\$ bilhões	Lojas	Vendas R\$ bilhões
Supermercados	11.419	69	11.222	76	- 1,73	10,0
Hipermercados	340	33	357	35	5,00	6,0
Total	11.759	102	11.579	111	- 1,55	8,8

Fonte: Revista Supermercado Moderno (2006, p. 49,61)

Baseado no Quadro 16 percebe-se que, 197 supermercados fecharam as portas e 17 hipermercados foram inaugurados no período 2001-2005, sendo quatro do grupo francês Carrefour, oito com a bandeira Extra /Carrefour, e cinco do Wal-Mart. Parente (2006, p. 25 e 61), coordenador do Centro de Excelência de Varejo da FGV de São Paulo, divulgou na Revista Supermercado Moderno, o seguinte:

Nas análises exploratórias, bibliográficas e por amostragem de julgamento, feitas ao longo do trabalho, foi possível entender que um outro instrumento estratégico e tático adotado pelas três grandes RVS estudadas, está relacionado à abertura de hipermercados compactos de bairro dirigidos ao público de baixo poder aquisitivo (fato que irá incrementar ainda mais a competitividade entre as médias e grandes RVS) sendo o estado de São Paulo aquele que concentra 30% do mercado consumidor brasileiro. Esse fato complementa o entendimento sobre a ascensão dos hipermercados naquela região e responde a questão relacionada ao problema, aos objetivos e as suposições apresentadas neste trabalho (cap. 2.1, 2.2 e 2.3).

É uma tendência a que se fortalece a medida que há melhoria de renda e de transporte nas áreas periféricas das metrópoles (...) é natural que a região sudeste concentre maior número de hipermercados. PARENTE (2006, p. 62)

5.1.3.2 Sinopse das Fusões

Foi possível perceber que as ações estratégicas corporativas de fusões, incorporações, *joint ventures* (associações de caráter provisório não-corporativo), aglomerados de pequenas empresas cooperativadas que atuam sob regime de compras em escala, dentre outros tipos adotados pelas RVS no Brasil, atuaram como ações ameaçadoras caracterizado como novos entrantes no âmbito supermercadista.

Os diversos mecanismos mercadológicos e estratégicos que resultaram na ascensão das grandes RVS líderes, como Carrefour, Casino e Wal-Mart, são fatos correlatos à questão descrita no problema desse trabalho, apresentados no capítulo 2.1. Por meio das informações bibliográficas pesquisadas, entende-se que às empresas supermercadistas que mantinham a liderança de mercado, na década de 90, como o hipermercado Makro (EUA), Sonae (Portugal), Royal Ahold (Holanda), Jerônimo Martins (Portugal), Casas Sendas, Bom Preço,

Extra, Champion, Mundial, entre outras, perderam a posição de liderança no *ranking* nacional para as atuais lideranças, tendo como uma das principais causas à adoção de estratégias corporativas de fusões e incorporações, assim como as estratégias empresariais de crescimento, de marketing na qual foram utilizadas ferramentas e táticas de comunicação para atrair e reter clientes, bem como as estratégias cooperativas e de redes, ações que respondem as observações contidas nos cap. 2.1, 2.2 e 2.3.

Decorrente da acirrada competitividade no ramo supermercadista brasileiro, a partir da década de 80, novos cenários surgiram provocando desvios estratégicos de cunho mercadológico, cultural, sócio-econômico, político, que sob ação dos relevantes investimentos das RVS estrangeiras no mercado doméstico, apresentado no Quadro 17, várias empresas brasileiras supermercadistas tiveram que repensar suas ações, como segue:

- os supermercados brasileiros tiveram que se tornar mais competitivos, adaptando-se à acirrada competitividade;
- as pequenas RVS tiveram que se mobilizar formando cooperativas, adotando desvios estratégicos mais competitivos em conjunto com outros pequenos e médios supermercados;
- diversificaram ainda mais suas ações cooperativadas concentrando-se em supermercados de bairro, em segmentos populares de baixa renda, adotando as mesmas estratégias das RVS, sobre customização, diferenciação, fidelização, visando a vantagem competitiva;
- definiram estratégias prospectivas com visão futurista, antecipando-se e apropriando-se de ações organizacionais corporativas, incorporando-se às grandes RVS estrangeiras, em vários segmentos como demonstrado, a seguir, nos quadros 7 e 9:

QUADRO 17– RVS Internacionais

Ano *	País	Empresa	Estratégia
1975	França	Carrefour	Comercial – Hipermercados – Varejo
1975	EUA	Makro	Hipermercados - Atacado
1989	Portugal	Sonae	Logística/Tecnologia–Supermercados-Varejo
1995	EUA	Wal-Mart	Mkt. Relacionamento–Hipermercados-Atacado
1996	Holanda	Royal Ahold	Grandes supermercados – Varejo
1997	Portugal	Jerônimo Martins	Supermercados – Varejo
1999	França	Grupo Casino**	Hipermercados / Supermercados – Varejo

Fonte: Revista SuperHiper, 5/ 2005 . *Ano que chegou ao Brasil **Grupo Casino–Guichard Perrachon & Cie.

O que se pretende mostrar neste capítulo, é a relevância das estratégias de fusões, incorporações, *joint venture*, associações cooperativadas, dentre outras afins, que se tornaram um dos principais instrumentos táticos e estratégicos das RVS internacionais, interessadas no mercado brasileiro, fenômeno que resultou em novos cenários mercadológicos inovadores, criando oportunidades diferenciadas em busca de vantagem competitiva, indo ao encontro do problema em estudo (cap.2.1).

Em meados de 2004, as grandes RVS, começaram a atuar no segmento de lojas de bairro, adotando ações estratégicas de fusões e incorporações, visando competir com os supermercados de pequeno e médio porte. A presença do Wal-Mart no Sul, Sudeste e Nordeste, fazendo incorporações com pequenas lojas de bairro, tem dificultado o crescimento dos concorrentes locais. Ressalta-se que o Carrefour passou a adotar, recentemente, uma ação semelhante ao Wal-Mart – *benchmarking*, utilizando-se a mesma estratégia com os supermercados Dia % e Champion.

No Quadro 18 é apresentada a sinopse histórica sobre as fusões mais importantes ocorridas, entre o final da década de 1990 e início do século XXI, ressaltando as RVS francesas Carrefour, Casino e a norte-americana Wal-Mart, que obtiveram desempenhos significativos tanto no aspecto do faturamento, quanto operacional, além de se adaptarem às contingências da

sazonalidade latente do processo sócio-econômico e político brasileiro, utilizando-se de modelos estratégicos baseados na escola cognitiva, do poder e configuração, descritas no Quadro 21.

Tem havido atenção crescente, em especial na prática, mas também entre os acadêmicos, pelo lado macro da escola de poder, através de alianças, associações, estratégias coletivas assemelhadas e, por pesquisas associadas a escola cognitiva. (MINTZBERG, 2003, p. 257)

Pode-se supor, que independentemente da eficácia dos gestores dessas organizações, o crescimento natural do mercado de consumo, o aumento do poder aquisitivo, entre outros fatores, as ações organizacionais de fusão e incorporação contribuíram de forma significativa no crescimento das RVS nos primeiros anos do século XX, enfatizando que, em 2005, o CBD passou a ser o líder absoluto do mercado, seguido pelo Carrefour, aparecendo de forma surpreendente, em terceiro lugar, o Wal-Mart.

A sinopse das informações apresentadas, a seguir, descreve as principais fusões ocorridas no período entre 1997-2006.

QUADRO 18 – Sinopse Histórica das Fusões das RVS

Ano	FUSÃO	
	Incorporador	Incorporado
(2) 1997	Ahold	G. Barbosa e Bom Preço
(2) 1997	Sonae (100% das ações)	Companhia Real de Distribuição
(1) 1998	Pão de Açúcar	Freeway, Milos, Mambo, Ipcal e SAB
(1) dez/1997	Carrefour	Eldorado
(1) dez/1997	Jerônimo Martins	Lojas Sé, do grupo Garantia
(1) abril/1998	Grupo Garantia	Abastecedora Brasileira de Cereais (ABC)
(1) jun/1998	Pão de Açúcar	Barateiro
(1) jun/1998	ABC	Serra e Mar (5 lojas)
(1) ago/1998	Sonae	(85%) do capital da Cândia
(1) nov/1998	Sonae	Mercadorama
(1) jan/1999	Pão de Açúcar	Rede Peralta
(1) 1998	Sonae	Big
(3) 1998	Wal-Mart	Sam's Club
(2) 1999	Carrefour	Planaltão, Roncetti e Mineirão
(1) 1998/2000	Carrefour	Rainha, Dalas e Continente
(1) 1999	Casino	Pão de Açúcar
(1) 2000	CBD *	Coopercitrus (7 lojas)
(1) 2002	CBD	Jerônimo Martins
(3) 2003	CBD	Compre Bem
(2) 2004	Wal-Mart <i>Supercenters</i>	Bom Preço, do grupo Ahold
(2) 2004	Acon Investments (EUA)	G. Barbosa
(3) 2004	Carrefour	Extra
(3) 2004	Carrefour	Champion (4)
(3) 2004	Carrefour	Sendas e Dia %
(3) 2005	Carrefour	Big (inclui 10 hipermercados/Sonae)
(3) 2005	Wal-Mart	Sonae
(3) 2006	Zona Sul	Lojas – Farinha Pura (3 lojas)

Fontes: (1) Gazeta Mercantil (2000); (2) Revista SuperHiper (maio, 2005); (3) Supermercado Moderno 35º.2006. (4) fechamento de lojas: Champion: (2004-2005), -13 lojas, mantendo apenas 22; Carrefour (2004-2005), -3 lojas, mantendo apenas 12 (Revista SuperHiper (maio, 2005)). * CBD – Companhia Brasileira de Distribuição - do grupo francês Casino - Guichard Perrachon & Cie, coligada a rede Pão de Açúcar.

Complementando a abordagem sobre o resultado dinâmico das fusões e incorporações ocorridas, o reflexo no faturamento e a ascensão das três maiores RVS analisadas, foi apresentado um dado histórico sobre o desempenho dos cinco maiores supermercados, para facilitar o entendimento sobre a relevância das fusões ocorridas, comparando-se com o ranking das RVS, no ano de 1996, destacando-se os seguintes supermercados: o Carrefour

ocupava o primeiro lugar no *ranking*, em seguida o grupo CBD, depois as Casas Sendas (RJ), Bom Preço (PE) e Paes Mendonça (BA), cujo faturamento bruto dessas empresas atingiu, em 1996, R\$ 4.8 bilhões, R\$ 3.6 bilhões, R\$ 1.5 bilhões, R\$ 1.2 bilhões e R\$ 1 bilhão, respectivamente (ABRAS-SUPERHIPER, 1997, p.24.).

Convém destacar a alavancagem das vendas do Wal-Mart, nos últimos anos, após a adoção de estratégias corporativas de fusão, incorporação e aquisições, cujos conceitos estão demonstrados nos estudos feitos. Esse fato levou a respectiva empresa a experimentar um crescimento no faturamento entre 2001 e 2005, na ordem de 700%, e de 1440% no número de lojas e 339% tanto em relação ao aumento de funcionários quanto na quantidade de *checkouts*, demonstrado no Anexo 2.

O Quadro 19 apresenta a composição das fusões das maiores empresas estrangeiras supermercadistas que investiram e ainda investem no Brasil no ramo varejista supermercadista, chamando a atenção sobre a relevância no faturamento das três RVS analisadas, especificamente, sobre o desempenho dinâmico e conquista pela liderança de mercado das RVS Pão de Açúcar e Wal-Mart.

Visando a esclarecer a razão pela qual foram incluídos dados sobre a RVS Sonae, no quadro 8, como a quarta empresa demonstrada, apesar de não fazer parte deste estudo, trata-se da relevância da participação desta empresa no faturamento do Wal-Mart, após a estratégia corporativa e internacional de fusão feita entre elas. Este fato evidencia o incremento relevante na participação de mercado - *market share* do Wal-Mart pela aquisição do Sonae e do Bom Preço, em 2004.

QUADRO 19 - Fusões e Incorporações: Faturamento (2001-2005)

Grupo	Ranking			Principais Incorporações	Faturamento R\$ Bilhões)					%
	96	00	05		2001	2002	2003	2004	2005	
CBD-Cia.Brasileira de Distribuição - Grupo Pão de Açúcar Casino (francês)	2	1	1	(1997) Freeway (1998) Barateiro Milo's, SAB, Ipcal, Mambo, Peralta (2003) Compre Bem, (2005)Coopercitrus Big -10 Hipermercados	1.4	11.7	12.4	14.9	15.8	1.028
Carrefour (francês)	1	2	3	(1997) Eldorado, Dia Brasil (Dia%) (2004) Champion, Extra, Sendas,etc..	9.2	10.7	11.0	12.1	12.5	36
Sonae (português)	3	3	6	(1997) Big, Real (1998) Cândia, Rama	3.0	< 3.3>	< 3.7>	< 4.3>	<4.4>	---
Wal-Mart. Brasil Ltda (norte-americanos)	-	3	2	(1999) Sam's Club (2004) Bom Preço (2002) Sonae	1.4	4.0	* 8.4	*10.4	*11.6	728
SUB TOTAL					15.0	26.4	31.5	37.4	39.9	166
OUTROS					62.5	53.4	64.8	64.9	71.1	14
TOTAL (Brasil)					77.5	79.8	96.3	102.3	111.0	43

Fontes: Jornal – Gazeta Mercantil (2000); Revista Super Hiper (maio, 2002); Revista Supermercado Moderno (34º. e 35º-2005/6). * No faturamento do Wal-Mart inclui as vendas do Sonae

5.1.3.3 Mudanças Estratégicas dos Supermercados

Para fins de estudos comparativos, em relação aos procedimentos e mecanismos estratégicos adotados pelas RVS pesquisadas, percebeu-se que essas empresas se utilizam das mesmas ações organizacionais, estratégias e ferramentas mercadológicas para alcançar seus

objetivos, em busca de vantagem competitiva, argumento que complementa parte dos objetivos intermediários desse trabalho, mencionados no capítulo 2

No caso do Carrefour e do grupo Casino/Pão de Açúcar, a escola de configuração é aquela que se adapta ao perfil dessas empresas européias, com perfil diferenciado, agregador, principalmente revolucionário. No modelo estratégico de configuração as organizações desenvolvem estados de configurações estáveis, num certo ciclo de vida ou período de tempo.

Esses períodos podem ser interrompidos por algum processo de transformação, adequação da estrutura e dos comportamentos a determinado contexto, resultando num conjunto de estratégias. Deve-se considerar que a base para administração estratégica é sustentar a estabilidade, adaptar as mudanças, reconhecer a necessidade de transformação e gerenciá-las sem causar danos à organização.

No entanto, baseado nas informações secundárias analisadas, pressupõe-se que o Carrefour, não seguiu a cartilha do modelo de escola da transformação, conceituada por Mintzberg (2003), preferindo adotar ações reativas, característica básica da escola ambiental com perfil diferenciado. O grupo Casino, no entanto, seguiu o modelo estratégico da escola de configuração e transformação, adotando procedimentos e ações estratégicas pró-ativas, se antecipando as transformações mercadológicas antes da concorrência. Pode-se considerar que ambas empresas francesas, na fase inicial, adotaram estratégias com características semelhantes baseado na escola do empreendedorismo, fato que complementa o pressuposto apresentado no capítulo 2.3, item 2 e 2.2.2, item 1.

Num outro momento, a fusão e incorporação entre o grupo francês Casino e o supermercado Pão de Açúcar, tiveram características da escola do poder, especificamente poder micro, evidenciando que o diretor-presidente do Pão de Açúcar, Abílio Diniz, continua atuando na direção de todo grupo.

Foi possível perceber ao longo das pesquisas que uma das causas do baixo desempenho do Carrefour, em 2005, deveu-se a dificuldade do grupo em se adaptar ao novo perfil pró-ativo do ramo supermercadista brasileiro, tendo como característica o modelo de escola ambiental com perfil estratégico genérico de diferenciação, porém atuando através das RVS de bairro incorporadas nos perfis de enfoque e liderança de custo. Este argumento vai ao encontro dos conceitos de Porter (1986), que Mintzberg (2005) contradiz, enfatizando que no caso da fusão e incorporação, as pequenas e médias RVS incorporadas assumem o perfil de enfoque no custo e na diferenciação, conceito demonstrado no capítulo 3.4.2.

Teoricamente, o baixo desempenho do Carrefour no último quinquênio, refletiu no fechamento de 13 lojas Champion e 3 do Carrefour, mantendo apenas 22 e 12 lojas, respectivamente, conforme demonstrado no Quadro 18. Esse fato pode ser considerado qual uma ação de *demarketing*, ou seja, uma retirada temporária ou permanentemente do produto/serviço/marca de um segmento, podendo estar relacionado a uma estratégia de *downsizing*, no sentido de enxugar os custos e, conseqüentemente, o tamanho da empresa.

O Carrefour teve dificuldades, até 2005, em mudar de um perfil de diferenciação, demonstrada no anexo 4, para liderança de custo, se adaptando com rapidez, num determinado momento, ao perfil psicográfico da massa de consumidores existentes. Além disso, deixou de criar estratégias para amenizar o risco do impacto das ameaças estratégicas das pequenas concorrentes cooperativadas de bairro. Ademais, também não foram adotados mecanismos e outras ações estratégicas, como *benchmarking*, no intuito de seguir às tendências e os novos cenários prospectivos adotados pelas grandes RVS concorrentes, que resolveram segmentar mercados e público-alvo a procura de novos nichos de baixa renda.

O Wal-Mart e o grupo CBD, apesar de terem raízes anglo-saxônicas e francesas, respectivamente, se colocaram numa posição política e estratégica rumo a uma total

transformação de foco, segmentando-se e diversificando-se de forma relacionada e não-relacionada, e logo em seguida se reestruturando as corporações e suas atividades comerciais para mercados mais populares, RVS de bairro, através de suas empresas incorporadas, fortalecendo com isso o seu poder político de coalizão perante as empresas agregadas ao grupo.

Observou-se que num primeiro momento, o Wal-Mart e sua afiliada Sam's Club, adotaram ações estratégicas diferenciadas. Porém, a posteriori diversificaram suas atividades segmentando público-alvo à procura de novos nichos de baixa renda, customizando-os através das empresas incorporadas. Todavia, o Wal-Mart, não deixou suas raízes de empresa diferenciada, nem tampouco deixou de reafirmar suas características empreendedoras e de pioneirismo no segmento de clube de compras - Sam's Club.

Decorrente das ações que têm sido adotadas pelo Wal-Mart no Brasil, pressupõe-se que inicialmente o modelo de formação estratégica deste grupo norte-americano, num determinado momento, foi à escola do design. Este perfil de formação estratégica tem por definição à avaliação interna e externa da organização, em busca de uma dimensão mais abrangente no mercado. Numa outra fase esta empresa adaptou-se à escola do posicionamento, comentadas por Porter (1986) e Mintzberg (2005), caracterizando-se pela seleção de posições estratégicas genéricas ao invés de no desenvolvimento de perspectivas estratégicas integradas e incomuns ou conjunto coordenados de planos, tais quais às escolas do design e do planejamento.

Para tanto, constantes análises internas sobre forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, avaliação das ameaças competitivas externas, fatores-chave de sucesso e competências, são os mecanismos e ações mercadológicos que compõem o perfil da empresa. Mintzberg (2003. p. 28) comenta que:

A Escola do Design é aquela que possui mais influência no processo de informação estratégica, onde seus conceitos-chave continuam a formar a base dos cursos de graduação e mestrado” em gestão estratégica [...] formula módulos estratégicos onde há uma relação entre capacidades internas e possibilidades externas, correlacionando, em seu escopo, com a estratégia econômica e o binômio entre qualificação e oportunidade, posicionando as empresas no ambiente competitivo e estabelecer adequação, é o lema da escola do design.

5.2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

5.2.1 Táticas e Ferramentas Mercadológicas

A excelência no atendimento tornou-se fator primordial para que os supermercados pudessem atingir vantagem competitiva e paralelamente conquistassem o público de uma forma geral. A intangibilidade dos serviços praticadas nas RVS reúne táticas distintas aos olhos dos consumidores, fomentando a satisfação deles, aumentando, paralelamente, o desempenho e o sucesso das empresas deste segmento. Segundo Las Casas (2002), esse fato está diretamente relacionado com o conceito qualidade, serviço, limpeza e valor (QSLV), tático de padronização adotada pela mais conhecida empresa de *fast food* no mundo, o McDonald, que no entendimento comercial significa: o McDonald não vende *hamburgers*, vende serviços padronizados.

Las Casas (2002) reforça os conceitos sobre a necessidade da primazia dos serviços e do ambiente, teorizando tal argumento por intermédio da teoria dos 4 Ps de Serviços (Perfil, Processo, Procedimento e Pessoas). O perfil refere-se ao local (estabelecimento) onde ocorrerá a prestação dos serviços, incluindo a comunicação visual de uma loja, limpeza, disposição dos móveis, gôndolas, lay out e iluminação. Esse procedimento é muito usado pelas empresas que padronizam suas atividades comerciais, comumente adotadas em empresas de *franchising*.

Os processos devem ser taticamente elaborados e fluxogramados de forma racional e lucrativa, ressaltando a comunicação interpessoal com clientes através de ações de marketing de relacionamento, bem como as facilidades na qualidade e prestação dos serviços praticados,

visando a satisfação dos clientes, no pré e pós vendas, conforme descrito no anexo 3, que complementa aos pressupostos mencionados no cap. 2.3, item 4.

Os procedimentos se relacionam com a imagem percebida pelos clientes sobre a qualidade do atendimento, reflexo do treinamento oferecido aos funcionários. O *staff* da empresa estendendo-se aos funcionários operacionais, são considerados como a parte mais relevante, pois é na qualidade do desempenho da mão-de-obra e dos serviços prestados que a mente do consumidor cria uma percepção positiva sobre a imagem da empresa. Ries e Trout (2000,p. 20) complementam com dois conceitos básicos:

Lei da Percepção: marketing não é uma batalha de produtos é uma batalha de percepções, e quem chegar primeiro na mente do consumidor será o vencedor. Lei da Mente: é melhor ser o primeiro na mente do consumidor, do que ser o primeiro no mercado.

Convém ressaltar que a industrialização dos serviços, comentada por Las Casas (2000, p.77), contribuiu no entendimento das táticas mais utilizadas no ramo supermercadista, considerando o fato de que, quando o sistema de distribuição cresce, envolvendo mais agentes no processo, há uma tendência em fugir à especialização e buscar-se à padronização.

Las Casas (2000) divide sua teoria em três tópicos: tecnologias duras – refere-se a utilização de máquinas e equipamentos no lugar de pessoas: caixa automática nos bancos; *vending machines*, máquinas que através da escolha do consumidor, fornecem, normalmente, produtos alimentícios, após a colocação do dinheiro, chegando a devolver o troco; tecnologias híbridas - combinam equipamentos com sistemas industriais, em busca de eficiência e rapidez nos serviços através de programas computadorizados - *softwares*, visando à agilização dos serviços, aos quais estão relacionadas à tecnologia da informação, comentadas anteriormente, tais como: EDI (*Electronic Data Interchange*), ECR (*Efficient Consumer Response*); tecnologia mole - sendo aquela que mais se aproxima das táticas utilizadas pelos supermercados, onde se substitui serviços individuais por sistemas organizados e rotinas de

auto-serviços, cafeterias, pizzarias, lanches, dentre outros, visando à praticidade e rapidez no atendimento.

Constantemente novos instrumentos táticos estão sendo adotados, principalmente, no ramo supermercadista, onde as mudanças de cenários mercadológicos, ambientação, diversificação na linha de produtos, a qualidade dos serviços e atendimento, podendo-se estender a outras táticas afins a este segmento. Conforme matérias divulgadas na Revista Supermercado Moderno (2005 e 2006), a seguir serão apresentadas táticas e ações estratégicas adotadas pelas RVS que provocaram a ascensão das mesmas, servindo esses argumentos como resposta à questão do problema pesquisado neste estudo (cap. 2.1):

- o Wal-Mart investe em “hiper compacto”, para se adaptar às necessidades do mercado e aos novos hábitos de compra, inclusive de perecíveis (REVISTA SUPERMERCADO MODERNO (200, p.25);
- os hipermercados Carrefour e Pão de Açúcar inauguraram novas lojas trazendo novos conceitos sobre iluminação e exposição de produtos nas prateleiras, novos serviços tais como:
 - o Carrefour adotou outro tipo de *lay out* com espaço, piso e iluminação diferenciada de cor “amarelada” (lâmpadas Sylvania – T-5 - 14 w e 28 w), para realçar os mobiliários, equipamentos e os produtos nas prateleiras, transformando o ambiente mais agradável e proporcionar uma sensação de proximidade e de fácil localização;
 - o Pão de Açúcar introduziu modelo experimental de um sistema onde os clientes podem acessar o menu de vinhos através do celular (Vivo – 3G); para atrair os clientes e aumentar vendas é praxe de alguns supermercados fazer doces de frutas, em promoção, e distribuir a receita para os clientes;

- as RVS, em geral, preocupam-se com a comunicação visual de fácil observação nas prateleiras, com painéis coloridos, para chamar a atenção, ressaltando promoções e ofertas nas prateleiras e corredores, onde é possível identificar facilmente a linha de produtos (massas, laticínios) visando a construir a imagem de preços baixos atraindo as classes de baixa renda e às classes A/B, que segundo o IBGE, possuem renda em torno de R\$ 3.500,00;
- a colocação de marcas líderes de produtos diferenciados, nas gôndolas, perto de produtos não conhecidos e/ou produtos para crianças, atraem os consumidores de baixa renda, que gostam de ver estes produtos nas prateleiras;
- a tática de limpeza e higiene monitorada, conjugada com uma farta variedade e qualidade de produtos perecíveis, vem construindo uma percepção positiva na mente dos clientes, fato que proporcionou ao supermercado D'Avó, em SP, um crescimento 12% nas vendas na seção de perecíveis (REVISTA SUPERMERCADO MODERNO (2006, p.90 a 96);

Edouard Tomé, diretor comercial da Nutrihouse, dona da marca Vitao, passou a oferecer alimentos à base de soja e proteína, *diets*, pães integrais e cereais, bem como o procedimento de dar atendimento customizado, com respeito ao preparo e receitas desses alimentos, fez com que aumentasse as margens de lucro em, aproximadamente, 60%, cujo *mark up* médio era de apenas 40%. Ressalta-se, nesse segmento os alimentos congelados de baixa caloria, *diets* e de soja, que taticamente, são colocados perto dos produtos tradicionais (REVISTA SUPERMERCADO MODERNO (2006, p.55 a 60);

- o gerente da Warner Home Vídeo, Cleyton de Oliveira, comentou sobre a introdução de entretenimento (DVDs infantis em displays), qual um novo segmento nos supermercados, tornando o supermercado Compre Bem (SP) pioneiro neste setor, em 2005, cujo

faturamento alcançou R\$ 645 milhões (REVISTA SUPERMERCADO MODERNO (2006, p.71 a 75);

- a rede Hortifruti e alguns supermercados como Extra, Zona Sul (RJ) dentre outros, separam os produtos “por famílias”: as frutas cítricas das frutas diferentes, os legumes dos tubérculos, para atender um outro tipo de nicho com hábitos regionais. Essa tática visa a facilitar compras e reduzir perdas (REVISTA SUPERMERCADO MODERNO (2006, p.90 a 96);
- a tática do supermercado Pão-de-Açúcar de fidelizar seus clientes através do “cartão fidelidade”, oferecendo também descontos, pagamentos em cheque até 30 dias, diversificação no segmento gastronômico oferecendo pizzas, *coffe shop*, sanduíches, etc..., além de promoções com preços baixos, cria vantagem competitiva;
- a compra comparativa entre às RVS é uma tática conhecida por todos varejistas do ramo, quando se deseja averiguar as ações mercadológicas dos concorrentes, podendo essa ação ser tão informal quanto ir à loja do concorrente para comparar preços, táticas promocionais.

Ressalta-se que as estratégias e táticas de marketing descritas neste capítulo têm uma relação direta com o tamanho das RVS, linha de produtos, rotatividade de estoques e localização, que por conseguinte, se correlacionam aos conceitos sobre compostos de marketing (4 Ps) conceituados por Jerome McCarthy, apresentado no capítulo 3.7.1.2.

5.3 TIPOS DE REDES VAREJISTAS SUPERMERCADISTAS (RVS)

As empresas varejistas de acordo com suas especialidades, são consideradas como lojas de conveniência (pequenas, médias, grandes), supermercados, *supercenters* e hipermercados. Elas têm suas características em termos de tamanho, logística, rotatividade e linha de produtos, se classificando da seguinte maneira:

QUADRO 20 - Demonstrativo dos Tipos de Redes Varejistas

Descrição	Área de vendas (m ²)	Linha de produtos	Rotatividade de produtos	Localização	Tamanho
Lojas de Conveniência e supermercados	300/700	Restrita	Alta rotatividade	Perto da residência	Pequena(o)
Supermercado <i>Supercenters</i>	3000/4500	Variada	Grande (**) rotatividade	-----	Médio
Hipermercados	> 4000 (*)	Variedade	(**)	Longe da resid.	Grande

Fonte: Revista SuperHiper (1991, p. 12; 2005, p.2) (*) os hipermercados possuem cerca de 10.000m² de área de vendas e terreno de 30 mil m². (**) grandes variedades de gêneros alimentícios e não-alimentícios. Especialidades das RVS (KASPER e PENEDO, 1981, p.110).

Os tipos de RVS se classificam da seguinte forma: no caso dos supermercados o faturamento mínimo deve ser de US\$ 1 milhão ao ano; cerca de 1500 a 5000 itens em exposição; mínimo de três departamentos (mercearia-bazar-perecíveis); área de vendas acima de 300 metros quadrados com pelo menos 10 *check-outs*. (SUPERHIPER, 2005, p.2),

Adicionalmente, em matéria publicada na Revista Supermercado Moderno (2005), considerando o aspecto logístico, há uma certa preferência para determinada classe de consumidores em consumir produtos de alta rotatividade, em pequenas quantidades, próximo do local onde residem. Todavia, quando se refere a maiores volumes de compra, os consumidores preferem os supermercados e hipermercados que estão longe de suas residências.

Esse comportamento está diretamente relacionado com a estratégia de localização, apresentada no capítulo 3.7.4, cuja tática é atrair os consumidores para as grandes lojas (hipermercados, *supercenters*) que possam oferecer mais conforto, segurança, variedade, diversificação de produtos, serviços e benefícios indiretos junto a *Shoppings Centers*.

A tática é fazer com que os clientes gastem mais tempo dentro dos estabelecimentos comerciais, consumindo mais do que realmente precisam, agindo como se fosse um tipo de satisfação ao colocarem grandes volumes de compras em seus automóveis. O que normalmente acontece é que além das compras, passa a existir um tipo de lazer e de prazer em estar junto com a família e amigos, não sendo apenas um programa de ir supermercado, mas ir também ao shopping.

Além disso, decorrente das manifestações de violência do crime organizado, os seqüestros, as ações dos vândalos, dentre outros fatos ameaçadores das grandes cidades brasileiras, os consumidores preferem se deslocar até os grandes *shopping centers* para fazer compras, além de aproveitar o tempo para o lazer, num ambiente que possa transmitir segurança e proteção, sendo que essas duas situações são antagônicas pela generalização da violência.

5.4 CONCLUSÃO DA ANÁLISE

Para o desenvolvimento do estudo em questão foram selecionadas as três maiores RVS que atuam no segmento varejista supermercadista brasileiro, concentrando na análise do desempenho dessas empresas, no período entre 2001-2005. A metodologia utilizada neste estudo foi qualitativa, e os dados coletados foram provenientes de fontes bibliográficas secundárias. Na pesquisa foram incluídos diversos autores que teorizam sobre assuntos de caráter mercadológico, vendas, estratégias mercadológicas, modelos e escolas estratégicas, e procedimentos afins, além de várias fontes fidedignas correlatas ao estudo em questão, como as revistas técnicas SuperHiper, Carta Capital, Supermix, Supermercado Moderno, jornais, sites na internet, além de artigos e dissertações com temas correlatos, cujas informações estão descritas no capítulo referências bibliográficas.

No capítulo 5, apresenta-se uma análise de dados que dará suporte inicial à questão do problema sobre: **quais foram às ações organizacionais e estratégias que resultaram na ascensão das empresas varejistas estrangeiras Casino, Carrefour e Wal-Mart?**

O Quadro 21 apresenta a sinopse comparando as teorias Mintzberg (2003) e Porter (1986 e 1991) com as ações estratégicas adotadas pelas RVS pesquisadas.

QUADRO 21– Formação de Escolas Estratégicas e Perfil Estratégico das RVS

Estratégias das RVS	Casino	Carrefour	Wal-Mart
<u>Escola Estratégica (MTZ)</u> Anterior	Posicionamento Empreendedorismo Poder	Ambiental Empreendedorismo	Design Empreendedorismo
Atual	Configuração Transformação Poder	Configuração Transformação	Configuração Transformação
<u>Perfil Genérico (PTR)</u> Anterior	Enfoque	Diferenciação	Diferenciação
Atual	Enfoque Liderança de Custo	Enfoque Lider. de Custo	Enfoque Liderança de Custo Diferenciação

Fonte: Adaptado de MTZ-Mintzberg (2003); PTR-Porter (1986 e 1991).

No que se refere às escolas descritivas foi possível perceber que: o modelo pró-ativo da Escola do Empreendedorismo é compatível com as ações mercadológicas adotado pelas RVS pesquisadas, refletindo na formação de estratégias oriundas de um processo visionário; a Escola Ambiental: a formação da estratégia surge através de um processo reativo, procedimento que corresponde às ações mercadológicas adotadas pelo Carrefour; a Escola do Poder, cuja formação de estratégias atua qual um processo de negociação, pode ser comparado com as ações políticas do grupo francês Casino, cujo acordo atendia certos interesses em manter Abílio Diniz, como diretor-presidente do supermercado Pão de Açúcar.

Percebeu-se que as três RVS analisadas adotaram o mesmo modelo reativo estratégico da escola de configuração, cuja formação de estratégia atua como um processo pró-ativo de transformação, quando há situações dicotômicas entre a organização e o mercado. Este argumento vai ao encontro de um dos objetivos deste estudo apresentados no cap.2.2.2, item 4.

No Quadro 21 é possível observar a formação de escolas estratégias adotadas pelas RVS pesquisadas, considerando que tais estratégias resultaram numa mudança de perfil estratégico.

Percebe-se que a maioria das fontes e autores pesquisados apresentou a categoria de suas posições conceituais e de seus modelos teóricos de forma genérica. Não foram percebidas contradições conceituais relevantes entre as fontes pesquisadas, que merecessem um estudo com características dicotômicas entre os autores. Os argumentos conceituais foram sendo inseridos no contexto desse estudo qual ferramentas conceituais na medida que os fatos e as ações mercadológicas foram sendo identificadas, exploradas e analisadas. Ressalta-se, porém, a contradição entre Porter (1986) e Mintzberg (2005) sobre o perfil genérico, demonstradas no capítulo 3.4.2.

A intenção foi adaptar os conceitos acadêmicos de marketing às ações organizacionais e estratégicas dos fatos. A categoria de pensamento teórico dos autores pesquisados contribuiu para que se fizesse analogias entre a construção do pensamento teórico dos autores pesquisados e às ações mercadológicas pertinentes ao posicionamento estratégico das RVS, referentes aos seguintes assuntos: aprimoramento tecnológico e operacional; ações organizacionais e estratégicas; adequação e utilização das ferramentas mercadológicas que compõem o *mix* de comunicação e marketing; a relação entre os conceitos e os modelos de escolas estratégicas pertinentes as RVS. Esses assuntos estão relacionados com os objetivos e pressupostos deste estudo definidos no capítulo 2.2, cujas análises estão apresentadas no referencial teórico.

Os efeitos sobre fenômeno da inter-relação das RVS estrangeiras e brasileiras, no sistema de redes empresariais, através de ações organizacionais de fusão, incorporação, associação e aquisição, foi uma das ações mais importantes que refletiram na ascensão dos grupos Casino, Carrefour e Wal-Mart, dos demais supermercados nacionais.

Ressaltam-se também as relevantes contribuições dos autores referentes aos argumentos teóricos apresentados, enfocando diversas estratégias e modelos de escolas mercadológicas, através dos quais foi possível fazer uma correlação dos fundamentos estratégicos adotados entre às RVS pesquisadas, indo ao encontro dos questionamentos, objetivos e pressupostos mencionados nos capítulos 2.1, 2.2. e 2.3.

Quanto à análise do problema, dos objetivos e das suposições apresentadas no início deste estudo, a seguir, está sendo demonstrada no Quadro 22, por si só explicativo, uma sinopse sobre o desenvolvimento da pesquisa, assim como a referência das respectivas respostas e análises dos fatos que originaram os pressupostos e objetivos deste estudo.

QUADRO 22 – Correlação Entre os Tópicos Apresentados

Descrição	Referências		
	Capítulos	Anexos	Quadros
O Problema	3.1 a 3.7; 5.2.1;5.4.	1,4, 9	2,4,5,9,13
Objetivos 1	3.1; 5.1.3.4; 5.1.4; 5.2 5.1.4; 5.2.1;5.4 3.1 a 3.7; 5.4 5.1.2; 5.1.3.4;5.4	1, 3, 9 4, 5 1,4,9 1	1,3,4,14,15,16, 13,19 2,4,7 18
Suposições 1	3.4.3.2/3/4;3.2.1;3.4.3; 3.7.5 a 3.7.7; 5.1.2	4	1.4,6,
2	3.1.1, 3.7.5; 5.1.2;5.1.3.4	1, 9,4	2,3,19,21
3	3.3.3, 3.5.1; 5.1.2;5.1.3.1	8, 9	17,18,19
4	3.4.2.1;3.4.4;3.7.3;5.1.2	3, 6	4

No que diz respeito aos objetivos da pesquisa com às forças competitivas ameaçadoras demonstradas no capítulo 3.4.1 e no anexo 4 e 5, estudos analíticos e comparativos se fizeram necessários para se medir os impactos e as ameaças das forças competitivas relativas aos novos entrantes, bens substitutos, concorrentes, clientes, consumidores, as quais representam riscos relevantes entre às RVS. Percebe-se que, independentemente da relevância das outras

ameaças, à concorrência, clientes e os novos entrantes, são aquelas que devem ser consideradas como prioritárias e conceitualmente podem oferecer maiores riscos.

Pode-se citar como exemplo a forte concorrência entre às RVS pesquisadas, onde os riscos e as ameaças provenientes de novos entrantes no mercado supermercadista, como por exemplo, variação cambial, ações organizacionais de fusão, economia de escala, incorporação e aquisição, as constantes mudanças sócio-políticas, a inflação, os critérios tributários, à justiça, entre outras, como às associações das redes cooperativadas de supermercados populares de bairro, de baixo poder aquisitivo, podem provocar riscos e atuarem como ameaças imensuráveis ao desempenho das grandes RVS.

A contribuição teórica dos autores pesquisados, favoreceu, sobremaneira, para uma melhor compreensão sobre a razão do desempenho dinâmico e ascensão das redes supermercadistas pesquisadas, cujos modelos de formação de escolas estratégicas estão descritos no capítulo 3.1.

Com respeito às mudanças no desempenho e a ascensão das RVS pesquisadas, foram examinados e avaliados os modelos de ações estratégicas, segundo a percepção e o entendimento teórico sobre os dados pesquisados, comparando com dados de fontes bibliográficas secundárias, tais como livros, artigos, revistas, *internet*, dentre outras. Para leitura semiótica sobre o desempenho das RVS estudadas, desenvolveu-se holograma pelo qual será possível interpretar a evolução histórica das RVS no Brasil, apresentada no anexo 1 e capítulo 2.2.

Para melhor elucidação do anexo 1, sobre a evolução do ramo supermercadista no Brasil, ressalta-se que ela iniciou em meados da década de 50. Nessa época, o foco estratégico concentrava-se no produto, decorrente da inelasticidade da procura, escassez de oferta de bens, serviços e atendimento, resultando em ações mercadológicas de marketing de massa dirigidas

para clientes anônimos indiscriminados. Nas décadas de 50-60, surgem então os desvios estratégicos do ramo alimentício, transformando o atendimento tradicional (armazéns e mercearias - venda no balcão) para auto-serviços.

Após a revolução de 64 e o início da abertura política, a economia e o mercado de consumo ficou aquecido, propiciando desvios estratégicos em toda os setores da economia, principalmente no ramo supermercadista. A partir dessa época, às RVS passaram a oferecer produtos não alimentícios para grande massa de consumidores. Esse fato despertou interesse de outros segmentos comerciais decorrentes do volume de consumidores à procura de grandes centros de compras, fomentando que às RVS adotassem ações organizacionais de *jointventure* (associação) entre supermercados e *shopping centers*, no sentido de atrair e reter por mais tempo os consumidores nos grandes centros de compra.

No período entre 1960-1980, houve mudanças radicais de conceito no ramo varejista supermercadista brasileiro. No primeiro decênio, os desvios das ações prospectivas e das estratégias, acompanhavam o perfil e o comportamento dos empresários brasileiros, que ainda se sentiam ameaçados, decorrentes dos efeitos do regime ditatorial do governo militar.

Os gestores do ramo supermercadista sentiam-se inibidos em adotar atitudes empreendedoras, por causa da instabilidade política, econômica e inflacionária que pairava sobre o país. Este pressuposto tornou-se uma das causas que contribuíram com a questão levantada nesse estudo, no capítulo 2.1, sobre os motivos que resultaram na ascensão das RVS estrangeiras no Brasil. Às RVS analisadas, se aproveitaram da crise econômica e política brasileira, transformando-a em oportunidade, se aproveitando das relevantes variações cambiais, da inflação e da escassez de recursos, fizeram grandes investimentos no ramo supermercadista brasileiro, dentre outros segmentos.

Na década de 80, denominada por vários economistas como “a década perdida”, a economia brasileira se enfraquece, gerando novos cenários mercadológicos e de consumo, por conseguinte, trouxe mudanças no comportamento dos consumidores pela falta de recursos e alto índice de desemprego.

Ao contrário da maioria dos supermercados brasileiros, os grandes grupos RVS estrangeiros, focaram suas estratégias na segmentação de mercado, para atender as novas exigências dos consumidores, havendo necessidade de se agregar valor aos produtos com serviços adicionais, adotando estratégias mais eficazes de customização, diversificando ainda mais a linha de produtos e serviços oferecidos, além de diferenciar-se na qualidade e preço para se manter competitivo no mercado. Esses conceitos estão relacionados com os pressupostos apresentados no capítulo 2.3.

Um novo cenário econômico de aparente estabilidade econômica surge, aumentando os interesses das empresas estrangeiras em investirem ainda mais no Brasil no ramo supermercadista, registrando-se o pioneirismo do Hipermercado Carrefour, em 1975.

O Carrefour adotou estratégias de segmentação de mercado e público-alvo, de forma customizada e diferenciada, mas por razões de política administrativa, demorou na implantação efetiva das estratégias.

Houve mudanças radicais no mercado varejista supermercadista pelo incremento no volume de consumo, através de grandes grupos de consumidores, havendo necessidade de se ampliar a área de vendas, para se tornar ainda mais competitivo mediante às ameaças competitivas entre os rivais supermercadistas.

Deve-se registrar que apesar do êxodo supermercadista das grandes RVS, o fantasma inflacionário ainda inibia o consumo, exigindo diferentes opções para os clientes e constantes

mudanças estratégicas para se adaptar à situação nebulosa do cenário econômico, acontecimentos que prejudicaram alguns supermercados brasileiros de pequeno e médio porte.

Em meados da década de 90, a competitividade acirrada entre os grandes supermercados, hipermercados, *supercenters*, clube de compras, muitos deles atuando dentro dos *shopping centers*, exigiu criativas estratégias de diferenciação em busca da fidelização dos clientes, fato que fomentou o surgimento do segmento gastronômico dentro das lojas.

Indo ao encontro dos objetivos e dos pressupostos desse estudo, referenciados nos capítulos 2.2 e 2.3, foi possível perceber que a acirrada competitividade fez com que às RVS de pequeno, médio e grande porte, adotassem ações organizacionais e estratégias semelhantes – *benchmarking*, indo em busca de novos horizontes futuristas, com estratégias cooperativadas incorporando-se a pequenos supermercados de bairro de baixa renda, diferenciando, personalizando o atendimento, em busca da fidelização dos clientes e vantagem competitiva

No que diz respeito às teorias sobre novo perfil e modelo estratégico, foram pesquisados argumentos conceituais teorizados pelos autores que defendem os conceitos acadêmicos das escolas prescritivas e outros das escolas descritivas, além daqueles cujo viés acadêmico está relacionado aos conceitos dos compostos mercadológicos, aplicados no marketing de produtos e serviços. Vários autores teorizam sobre mix de comunicação e estratégias. Esses autores ofereceram subsídios valiosos sobre os assuntos pertinentes ao estudo em questão, estando eles diretamente relacionados com os objetivos no capítulo 2.2, e os pressupostos demonstrados no capítulo 2.3, argumentos que estão relacionados com os dados descritos nos Quadros 1,5,11 e anexos 3,4,5 e 6,

Seria conveniente ressaltar a contribuição de alguns autores já mencionados anteriormente, que apresentaram diversos modelos de escolas estratégicas dando ênfase no

pensamento estratégico, relacionando-o com a busca de uma direção visionária de forma integrada de atuação, onde se define o mix de ações necessárias ao envolvimento de todos os colaboradores internos e externos à organização. O pensamento estratégico individual e coletivo, na escola cognitiva, pode ser comparada com a teoria sobre competências essenciais, capital do conhecimento ou intelectual.

Observou-se que o conceito de que o número de não clientes é a base para o crescimento futuro, argumento que pode estar refletido nas estratégias adotadas pelas RVS pesquisadas. Essas empresas resolveram mudar seu foco organizacional rumo às aquisições, visando a atrair novos nichos de mercado, diversificando suas atividades e segmentando o mercado-alvo, com foco estratégico na compra ou incorporação de supermercados de bairro com baixo poder aquisitivo, comentadas no capítulo 5.1.3, argumentos estes que complementam os pressupostos e objetivos comentados nos capítulos 2.3 e 2.2.2.

A Revista HSM Management (1999), baseada nos conceitos de Peter Drucker, divulga matéria sobre “Estratégias Mercadológicas”. Nesse ensaio, o autor comenta sobre a teoria dos negócios, apresentando tópicos relacionados à necessidade de se questionar sobre o que tem valor naquilo que a empresa faz?

Foi possível perceber, nesse estudo, que às RVS adotaram diversos tipos de ações e planos organizacionais, ferramentas mercadológicas, compostos e mix de comunicação e marketing, entre outras ações estratégicas e táticas, que podem ser consideradas como procedimentos de marketing pertinentes aos conceitos apresentados por diversos autores pesquisados, os quais estão relacionados com os fatos ocorridos com às RVS no período analisado (2001-2005), demonstrados no capítulo 3.7.

Com respeito às ações e táticas promocionais e de atendimento diferenciado adotado pelas RVS, destacam-se os seguintes procedimentos: entrega em domicílio tanto das compras

feitas na loja como na internet; adoção de estratégias de diversificação, diferenciação e customização, disponibilizando outros serviços inserindo o segmento gastronômico dentro das lojas, oferecendo pizzas e massas, *coffee bar*, *sushi bar*, sucos naturais, cartão fidelidade, créditos, facilidade nos prazos de pagamento, marcas próprias, entre outras. Essas estratégias vêm ao encontro dos pressupostos apresentados no capítulo 2.3 e anexo 3.

6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise reflexiva dos assuntos serviu para a elaboração das respostas, objetivos e suposições apresentadas no escopo deste estudo, onde foi possível compreender a relevância das informações aqui contidas.

Destaca-se a importância das ações empreendedoras das RVS pesquisadas, formadas por empresas estrangeiras, tais como os grupos franceses CBD/Pão de Açúcar e Carrefour, seguido pelo grupo norte-americano Wal-Mart. Ressalta-se, que desde a década de 70, essas empresas têm investido no mercado brasileiro, contribuindo significativamente no desempenho sócio-econômico, tecnológico, mercadológico, agro-industrial, serviços, contratação de mão-de-obra qualificada e não-qualificada, além de criar diversas oportunidades de empregos indiretos, transferência de tecnologia e de capital intelectual que, por consequência, se refletiu no aumento dos resultados financeiros e, consequentemente, na arrecadação de impostos pelo Estado.

Convém destacar algumas das ações organizacionais de caráter corporativo, empresarial, no nível de negócios e de marketing que mais contribuíram na ascensão das RVS pesquisadas; as estratégias, táticas e ferramentas de comunicação e marketing utilizadas para se manter diferenciada na mente dos consumidores:

- adotar posicionamento estratégico competitivo;
- implementar as ações de fusões e incorporações através de estratégias corporativas de diversificação relacionada e não relacionada;
- definir as estratégias de customização e fidelização de novos nichos de mercado, através de novos serviços, tendo como exemplo o segmento gastronômico dentro das lojas;
- aprimorar a utilização de tecnologia em sistemas operacionais, que além de manter um banco de dados (*data base*) eficiente sobre o perfil dos clientes, permite também que às

RVS adotassem estratégias cooperativas, atuando como redes de compras e de distribuição, através dos sistemas ECR (Resposta Eficiente ao Consumidor), CRM (Gerenciamento de Relacionamento com o Consumidor) instrumentos tecnológicos que aumentam a eficácia operacional das RVS.

Os diversos fenômenos mercadológicos que ocorreram no mercado varejista supermercadista brasileiro, a partir de 1950, fomentaram a criação de mecanismos tecnológicos caracterizados teoricamente como “duro”, ou seja, substituição da máquina pelo homem, que a priori surgiu como novo entrante, ameaçando à classe de trabalhadores varejistas gerando desemprego. Porém, em contra partida, serviu como ferramenta mercadológica eficaz na customização dos clientes, agregando valor aos serviços oferecidos.

As ações organizacionais de fusões e incorporações, na década de 90, liderada pelas RVS francesas e norte-americanas mencionadas contribuíram, significativamente, no desempenho dinâmico das demais RVS brasileiras, destacando os supermercados Pão de Açúcar, Casas Sendas, Big, Bom Preço, Dia Brasil, entre outros.

No início da década de 90, na gestão do ex-presidente Fernando Collor de Mello, as decisões sectárias dessa administração com respeito à abertura de mercado de uma forma geral, principalmente na área tecnológica, automóveis, informática, além do congelamento dos recursos dos cidadãos que mantinham somas consideradas nos bancos, dentre outras mudanças, trouxeram grandes constrangimentos à sociedade e à indústria nacional.

Todavia, num período de médio prazo, a respectiva abertura de mercado com a exclusão das barreiras tarifárias às importações, os incentivos às exportações e a quebra do protecionismo, propiciou um novo cenário político e sócio-econômico no país. A partir daí, o mercado varejista brasileiro passou a ter uma imagem favorável no exterior, atraindo investimentos estrangeiros, principalmente, no ramo supermercadista.

As crises sócio-econômicas e políticas que ocorreram no Brasil, se converteram em oportunidade para o ramo supermercadista, mudando o modelo prescritivo estratégico das RVS nacionais e estrangeiras, para um modelo descritivo transformador, configurando o empreendedorismo das empresas estrangeiras e nacionais. As RVS passaram a adotar um perfil estratégico competitivo customizado, diferenciando-se no custo, qualidade dos produtos, serviços e atendimento, em busca da fidelização dos clientes e vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Esses fatos resultaram na ascensão relevante das empresas estrangeiras analisadas, tanto no que se refere ao desempenho corporativos e mercadológicos quanto nos resultados financeiros.

Convém evidenciar, que o faturamento total das RVS, no de 2005, alcançou o patamar de R\$ 111 bilhões, ou seja, cerca de 10% de PIB brasileiro, onde somente as RVS pesquisadas participaram com 35.9% das vendas totais. O total de mão-de-obra direta contratada pelo setor supermercadista foi de, aproximadamente, 900 mil empregos, com cerca de 650 empresas atuando, com mais de 73.000 lojas e 168 mil *checkouts*. Somente, em 2005, foram abertas 163 supermercados e 28 hipermercados, totalizando 191 novas lojas.

No século XXI, destaca-se um novo cenário no horizonte prospectivo do segmento supermercadista brasileiro: as RVS brasileiras cooperativadas de pequeno porte, que atuam nos bairros de baixo poder aquisitivo começam a despontar de forma cooperativada no mercado varejista supermercadista. Essas RVS têm-se agrupado como cooperativas de compras sob regime de escala. Elas também utilizam ferramentas tecnológicas como EDI, ECR, *Supply Chain* e Internet, para se beneficiarem do preço, e dessa forma se manterem competitivas no mercado diante das grandes RVS.

Observou-se no estudo, que os dados analisados no período pesquisado, 2001-2005, indicam que às RVS de médio e grande porte, como o Wal-Mart, Carrefour e o grupo CBD,

passaram a adotar ações de caráter cooperativo organizacional de fusão, incorporação e aquisição de pequenas empresas supermercadistas de bairros de baixo poder aquisitivo. Esta mudança estratégica ocorreu em virtude à forte concorrência das pequenas RVS regionais, adotando no nível de negócio da firma a estratégia genérica de liderança em custo para se beneficiar dos ganhos em escala, assim como fizeram às pequenas RVS.

A força do desempenho competitivo, principalmente, do Wal-Mart e do grupo Pão de Açúcar, se caracterizou como ameaça competitiva inibindo a atuação dos supermercados locais das regiões norte e nordeste, como também no sul e sudeste do país.

No que se refere ao Carrefour, somente em meados de 2005, essa RVS começou a desviar e concentrar seus rumos estratégicos para os bairros de baixo poder aquisitivo. Os resultados anteriores até então, não foram muito satisfatórios faltando à percepção necessária para identificar, antes de seus concorrentes, a mudança do perfil dos consumidores, suas necessidades e interesses. Esse fato colocou a referida empresa à mercê do fenômeno da demanda guiada pelo afã das novidades, novos serviços e atendimento diferenciado.

O Carrefour demorou a se conscientizar da necessidade de se adaptar ao novo modelo de RVS. O perfil estratégico de diferenciação dessa empresa, deveria ter sido mudado para focagem, se estendendo também para liderança de custo, visando a atender outros nichos de mercado mais populares, como fizeram seus dois maiores concorrentes - Wal-Mart e o grupo Pão de Açúcar.

Ademais, o Carrefour teve dificuldades em mudar seu modelo de escola estratégica prescritiva para descritiva de configuração, ou seja, adotar estratégias em busca de constante transformação e, por conseguinte, experimentou em 2004-2005, o fechamento de diversas lojas do grupo, principalmente da sua coligada Champion, fato que veio a facilitar a ascensão dos concorrentes.

Essa situação permitiu que o Wal-Mart aumentasse a probabilidade de assumir a liderança do segundo lugar no *ranking*, cujo desempenho dinâmico mercadológico apresentou uma diferença inferior de apenas 7,7%, em relação ao Carrefour e de 16% menos do que o grupo CBD.

Os resultados apresentados no estudo em questão, no período entre 2001-2005, por si só, mostram o crescimento modesto do Carrefour de 35,8%, mantendo-se, com uma certa dificuldade, no segundo lugar do *ranking* brasileiro, sendo pressionado pelo seu concorrente direto, o Wal-Mart..

7 QUESTIONAMENTOS PARA ESTUDOS FUTUROS

Um dos objetivos do estudo em questão é criar condições para que num futuro próximo, sejam feitas reflexões complementares sobre os assuntos abordados nesse estudo. Assim sendo, a seguir, serão apresentadas algumas questões a respeito:

- é possível considerar a competitividade como a principal força que provoca mudanças estratégicas entre as RVS?
- as constantes fusões e incorporações das grandes RVS estrangeiras no Brasil, podem ser caracterizadas como um tipo de cartelização, com tendências monopolistas?
- o novo cenário no ramo supermercadista brasileiro para os próximos anos estaria relacionado ao monopólio das grandes RVS?
- há uma tendência dos hipermercados adotarem estratégias de *downsizing*, diminuindo o tamanho das lojas, reduzir custos de pessoal e volume de estoque, visando à maximização dos lucros?
- as marcas próprias dos supermercados podem se tornar ameaças competitivas para as marcas já conhecidas?
- a sofisticação tecnológica nos supermercados poderá gerar desemprego?
- há possibilidade de se medir o CI e os ativos intangíveis das RVS brasileiras, e assim poder mensurar a vantagem competitiva de uma empresa em relação às outras?
- o aumento das compras feitas pela Internet, em 2005, está relacionado com a mudança de comportamento dos consumidores relativo à violência urbana?
- às RVS líderes no mercado tornaram-se empresas muito sofisticadas para atender pequenos problemas de ordem alimentícia, e muito pequenas para grandes problemas de ordem social?

- as prioridades das grandes RVS estão focadas apenas na minimização dos riscos, incrementação da margem de lucro sobre os investimentos e na busca incessante pela vantagem competitiva?

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

AL RIES e TROUT, Jack **As 22 Leis Consagradas do Marketing**. Fita de vídeo, VHS, color. Rio de Janeiro, 1998.

ÂNGELO, Cláudio F. de.; SIQUEIRA, João Paulo L. **Avaliação das condições logísticas para a adoção do ECR nos supermercados brasileiros**. Revista de Administração Contemporânea (RAC); (v. 4, n.3, set./dez. 2000).

BENNET, Peter D. **Dictionary of Marketing Terms**. American Marketing Association, 1995 (apud KOTLER, P. São Paulo: Atlas, 5ª. Edição, 1998)

BETHLEM, A. de S. – **Estratégia Empresarial** – conceitos, processos e administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1998.

CLÁUDIO, Czapiski, Associação ECR(EUA), 2006 (apud revista Supermercado Moderno, publicado pelo grupo Lund, SP. n.2. fev. 2006.

CHING, H. Yuh. **Gestão de Estoques na Cadeia Logística**. São Paulo. Atlas, 1999, p.12.

CHRISTENSEN; ANDREWS; BOWER. Livro texto de Harward. 1982: 164 (apud

CRESCITELLI, Edson (FEA/USP, 2005) e FERRAZ, Suzana. “**Relatório Anual**”. Revista Supermercado Moderno -35. Relatório anual de 2006b. Grupo Lund de Editoras Associadas. São Paulo.

DE ANGELO, C. Felisoni e SILVEIRA, José A. G. **Varejo Competitivo**, Atlas– Provar, 1997.

DE SIQUEIRA, A.C.B. **Segmentação de Mercados**. Atlas, São Paulo, 2000

“**Elos do Marketing**”. TV Globo. Fita de vídeo, VHS, color. Rio de Janeiro. 1992.

DRUCKER, Peter (março/1999). **“Estratégias Mercadológicas”**. Revista HSM Management. São Paulo.

FLEURY, A; FLEURY, M.T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo. Atlas, 2000.

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

GOSHAL, Sumatra e BERTLE, Christopher A. **A organização Individualizada**. Campos, São Paulo, 2003.

GIESBRECHT, J. Augusto; DE ANGELO, C. Felisoni. **Varejo Competitivo**. 1997 p. 163.

HOOLEY, Graham J.; SAUDERS, John. A; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. Prentice Hall. São Paulo. 2ª. Edição, 2001

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

HÜSKEN, Mônica; SILVERS, Amélia; TONTINI, Gérson. Dissertação de Mestrado em Administração: **Programa de Fidelização de Clientes em Supermercados da Região Sul do Brasil**. Universidade Regional de Blumenau – URB, SC, 2001.

GONZAGA, Cleber M. **Empreendedorismo, Estratégia e Marketing. Um estudo de caso no mercado de produtos naturais**. 2003. 118f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Universidade Estácio de Sá – Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial (MADE). Rio de Janeiro (apud LEITE, 2000, p. 8)

KASPER, João F.P. **Estratégia de Marketing em Supermercados**. PA. Metrópole, 1981.

KEEGAN, J. Warren e GREEN, C. Mark. **Princípios de Marketing Global**. Saraiva.SP, 2000.

- KIRSCHENER, GOMES, CAFFELIN. **Empresas, Empresários e Globalização**. Relume D. Fapey. Rio de Janeiro, 2002.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. Atlas, São Paulo, 1998– 5ª. Edição.
- LARSON, Carl M; WRITH, John S.; WEIGAND, Robert E. (1976, p. 364). **Basic Retailing**.
- LAS CASAS, A. Luzzi. **Marketing de Serviços**. Atlas, São Paulo, 2002.
- _____. **Marketing de Varejo**. Atlas, São Paulo, 1992
- LEVY, Michael e WEITZ, Barton A. **Administração de Varejo**. Atlas. SP, 2000.
- LINNEMAN, Robert E. e STANTON, J. L. Jr.. **Marketing de Nichos**. Makron Books. São Paulo, 1993.
- MACHIAVELLI, Niccolò. **O Príncipe**. Martin Claret. Porto Alegre (RGS), 1999.
- MACHLINE, Claude; COBRA, Marcos H. Nogueira; DIAS, Sérgio Roberto, et al. **Gestão de Marketing**. Saraiva, São Paulo, 2003.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa em Marketing**. Porto Alegre: Bookman. 4ª. Edição, 2006.
- MASON, J. B., MAYER, M. L: **Modern Retailing: Theory & Practice**. Business, 1973.
- MEIRELLES, D. C. **Programas de Inovação de Empresas como Aprendizado Coletivo em um Contexto Pós-moderno**. Artigo, 2003.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégias**. Bookman. Porto Alegre, 2003.
- _____. **Estratégias**. Bookman. Porto Alegre, 2005.
- MONTERRAT Sierra Fenández, ALFONSO A. de Rojo Ramirez. **Aproximación al Capital Intelectual de Las Empresas**. Universidad de Almeria, 2000.

PARNELL, John; KROLL, Mark J.; WRIGHT, Peter. **Administração Estratégica**. Rio de Janeiro. Atlas, 2000.

PARENTE, Juracy. Prof. e Diretor do grupo Pão de Açúcar “**Uma Vida Dedicada ao Varejo**”. Revista Super Varejo. São Paulo. (Ano VI – nº 63, set/2005, p. 16-18).

PICARELLI, Vicente. D; DAUDT, Kátia – Wall-Mart . 2006, p. 83. **Desenvolva Bons Profissionais**. Revista Supermercado Moderno 37. N.2, fevereiro de 2006a. Grupo Lund, São Paulo.

POFFLER, Ismael editor do Jornal “ O Globo”. “**Marketing Constrói o Preço das Grandes Marcas**”. São Paulo, 20/5/2000.

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

_____, _____. Campus. SP, 1991.

REVISTA CARTACAPITAL / Interscience – Edição Especial. **As Empresas mais Admiradas do Brasil**. Editora Confiança Ltda. São Paulo, set/2004, p. 126 (supermercados).

REVISTA SUPERMERCADO MODERNO Ano 37. N.2, fevereiro de 2006. “**Excelência no Atendimento à Baixa Renda**”. Grupo Lund, São Paulo.

REVISTA SUPERMERCADO MODERNO -34º. **Relatório anual de 2005**. São Paulo. Grupo Lund de Editoras Associadas.

REVISTA SUPERMERCADO MODERNO –“**Excelência no Atendimento à Baixa Renda**”. Grupo Lund, SP. Ano 37, N.2, fevereiro de 2005, p. 32 a 36.

REVISTA B2B MAGAZINE. Ano 5 – no. 59 –nov/2005. “**Prêmio de Padrão de Qualidade em B2B -2005**”. Padrão Editorial Ltda. SP.

RIBAS, José R. **Metodologia para a Estimação por Cenários Alternativos com base na Interação entre Modelos Subjetivos Causais e Técnicas Analíticas para o**

Dimensionamento de Mercado. 1995. 200f. Tese (Doutoramento em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1995.

RICHERS, Raimar. **O que é Marketing: Os 4As e o instrumental de Marketing.** São Paulo: Brasiliense, 1981, p. 23.

RIES, Al e TROUT, Jack. **As 22 Leis Consagradas do Marketing.** São Paulo, 1999.

ROCHA, Ângela da, CHRISTENSEN, Carl. **Marketing: teoria e prática no Brasil.** SP: Atlas, 1987)

SAAB, William G. L. e GIMENEZ, Luiz C. P. **A Segmentação do Comércio Varejista.** BNDES – Gerencia Setorial de Comércio e Serviços. Março/2000.

SAMPAIO, Rafael. **Propaganda de A a Z.** Campus. Rio de Janeiro, 1999.

SILVA, Marçal José Cavalcanti, apud (A,B,C) Super Hiper, 1991, p.12. **Utilização dos Investimentos de Marketing na seção hortifrutigranjeiros nos supermercados de J. Pessoa - PB; um estudo exploratório.** Dissertação – PGA. João Pessoa: UFP. Mar. 1993.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual – A Nova Vantagem Competitiva das Empresas.** Campus. São Paulo, 2002.

VERGARA, Sylvia. **Constant. Sugestão para estruturação de um projeto de pesquisa. Caderno de Pesquisa.** Rio de Janeiro: EBAPFG, no. 2, 1991.

WERNER, Alexandre e SEGRE, L. Macaela. **Estratégias, competências e crescimento: uma visão sobre o segmento de supermercados.** Revista do MADE, da Universidade Estácio de Sá - MADE, Rio de Janeiro, ano 3, n. 1 – jan e jul e n. 2 , jul-dez, 2003

Sites pesquisados:

www.sm.com.br (pesquisado, em 20/03/2006)

www.abras.com.br (pesquisado, em 23/03/2006)

www.paodeacucar.com.br (pesquisado, em 13/04/06)

www.google.scholar/supermercados.com (entre os meses de fev. e julho de 2006)

www.b2bmagazine.com.br (pesquisado em 22/04/06)

[www.jferreira@supervarejo.com.br](mailto:jferreira@supervarejo.com.br) (pesquisado em 30/7/06)

NOTAS

1 Há diversos conceitos sobre estratégia prospectiva, dentre elas Godet (1993), cita Huges de Juvenel e Pierre Massé, teorizando que “ a atitude prospectiva surgiu contra o jugo do determinismo e o jogo do acaso, ou seja, um combate pela antifatalidade e pelo anti-acaso, fomentado pela força de vontade [...] não há vontade sem objeto e o objeto da vontade é, precisamente, que se realize o desejo.

2 “Cenário é um conjunto formado pela descrição de uma situação futura e do encaminhamento dos acontecimentos que permitem passar da situação de origem à situação futura, com uma certa coerência” (BLUET e ZEMOR, 1970). “Cenário é a descrição de um futuro e do caminho que lhe está sendo associado [...] não há cenário-objetivo, mas somente estratégias” (GODET, 1993).

3 “Combinam equipamentos com sistemas industriais [...] a fim de levar eficiência, ordem e rapidez à prestação de serviços” Ex: roteirização de caminhões através de computadores.

4 Caracteriza-se pela substituição de serviços individuais por sistemas organizados, preparados antecipadamente”. Hardware e rotinas são fundamente concebidos para produzir resultados desejados. Ex: auto-serviços, *coffee shop*, bares, restaurantes, etc... visando melhor atendimento e customizar os clientes.

5 O varejo inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens e serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal. Um varejo ou loja de varejo é qualquer empresa cujo volume de vendas decorre, principalmente do fornecimento por unidade ou pequenos lotes (KOTLER, 1998, p. 493).

6 site: www.sinal.redesist.ie.ufrj.br/aspl.php

7 jferreira@supervarejo.com.br,

8 synchronization.www.grupopaodeacucar.com.br

9 jferreira@supervarejo.com.br

10 estrutura funcional – caracteriza-se pela combinação simultânea de atividades semelhantes pela separação de atividades diferentes em termos de função, não se limitando portanto a somente pequenas empresas.

11 crescimento vertical - refere-se a um aumento na extensão da cadeia hierárquica de comando, que representa a relação de autoridade/responsabilidade entre gerentes e funcionários de uma empresa, fluindo dos níveis hierárquicos mais altos para os mais baixos e a responsabilidade flui de baixo para cima.

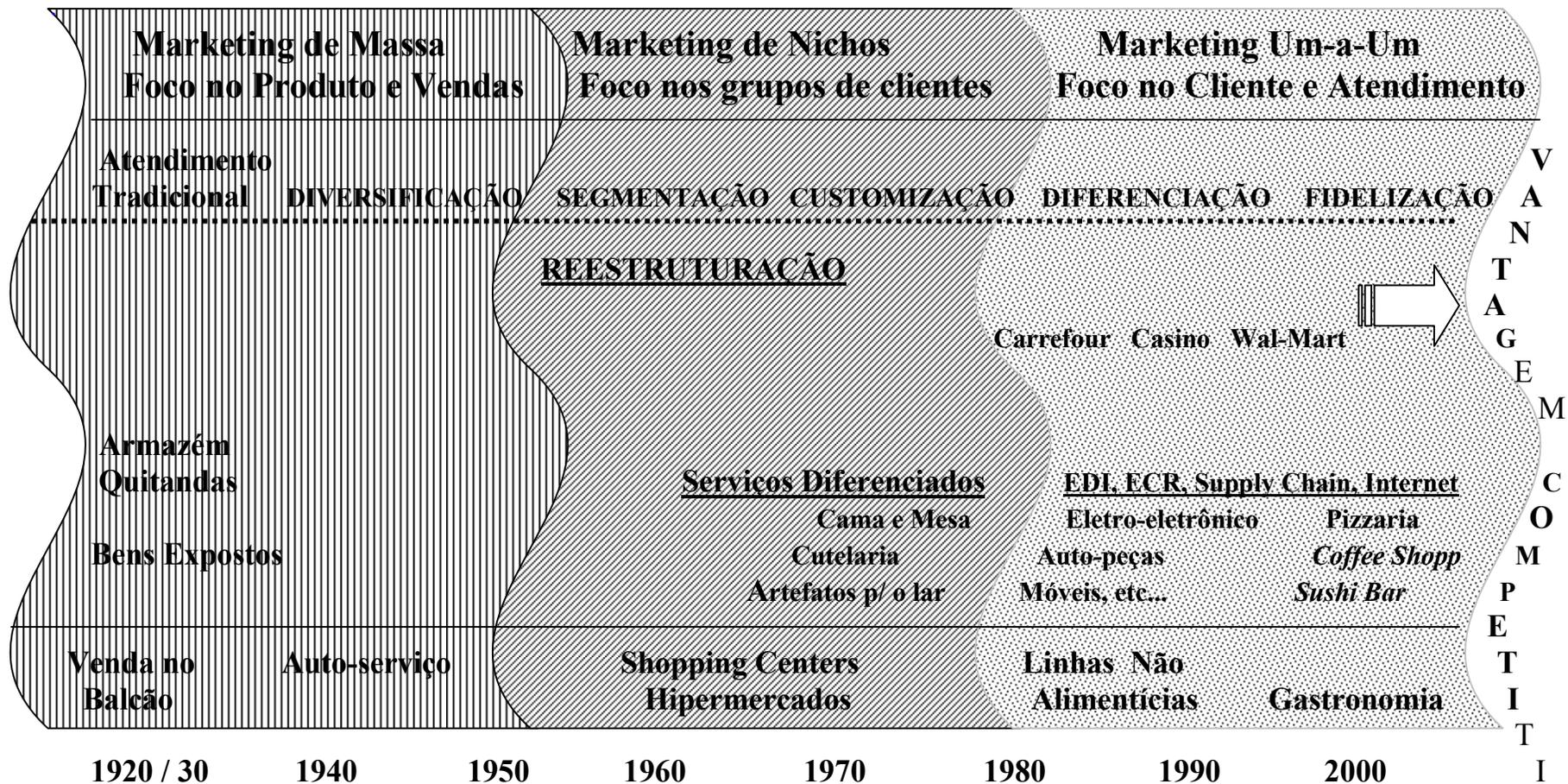
12 crescimento horizontal – refere-se a um aumento da amplitude organizacional na qual o proprietário se vê numa situação de não mais desempenhar muitas funções (pessoal, contabilidade, finanças, etc...) e focar na administração estratégica da firma, contratando profissionais específicos para outras funções para acomodar a expansão da empresa.

ANEXOS

ANEXO 1 – EVOLUÇÃO HISTÓRICA DAS RVS NO BRASIL	180
ANEXO 2 - DESEMPENHO DAS RVS	181
ANEXO 3 - FERRAMENTAS TÁTICAS NOS SERVIÇOS DAS RVS	182
ANEXO 4 - ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS – PERFIL GENÉRICO DAS RVS	183
ANEXO 5 - FORÇAS COMPETITIVAS	184
ANEXO 6 - MIX DE COMUNICAÇÃO DE MARKETING	185
ANEXO 7- PARTICIPAÇÃO DAS RVS (POR ESTADO)	186
ANEXO 8 - CARREFOUR – EVOLUÇÃO HISTÓRICA	187
ANEXO 9 - ESTRATÉGIAS DE NÍVEL EMPRESARIAL	188

ANEXO 1 - RESUMO HISTÓRICO DA EVOLUÇÃO DOS SUPERMERCADOS NO BRASIL

Estratégias Adotadas Pelas Redes Varejista Supermercada (RVS)



Elaborado pelo autor baseado nas teorias sobre: cadeia de varejo Steinberg Inc. - Mintzberg e Waters, (1982); Teorias sobre Estratégia Prospectiva/Desvio Estratégico e Triângulo Grego. Igor Ansoff (1965), apud M. Godet (1993); Porter (1986); Kotler (1998); Machline (2003); Las Casas (2002); Sampaio (1999); Hitt (2002);

ANEXO 2 - DESEMPENHO DAS RVS

Grupo / Empresas	NÚM. DE LOJAS					
	2001	2002	2003	2004*	2005*	2005/01(%)
CBD	258	443	442	496	501	94,1
CARREFOUR	227	270	329	390	399	75,7
WALL-MART	10	22	25	149	154	1440,0
S/TOTAL	495	735	796	1.035	1.054	112,9
DIFER	68.901	68.172	70.576	70.916	71.616	3,9
TOTAL GERAL	69.396	68.907	71.372	71.951	72.670	4,7

Grupo / Empresas	FUNCIONÁRIOS					
	2001	2002	2003	2004*	2005*	2005/01(%)
CBD	52.060	35.305	13.331	52.572	55.005	5,6
CARREFOUR	45.424	44.100	45.899	43.520	43.305	-4,7
WALL-MART	6.828	6.901	7.032	28.843	30.000	339,3
S/TOTAL	104.312	86.306	66.262	124.935	128.310	23,0
DIFER	606.431	632.325	673.584	663.333	672.813	11,0
TOTAL GERAL	740.743	718.631	739.846	788.268	801.123	8,0

Grupo / Empresas	CHECKOUTS					
	2001	2002	2003	2004*	2005*	2005/01(%)
CBD	6.891	7.098	7.604	8.765	9.038	31,1
CARREFOUR	7.240	7.232	7.123	6.916	7.402	2,2
WALL-MART	777	793	697	3.163	3.413	339,2
S/TOTAL	14.908	15.123	15.424	18.844	19.853	33,1
DIFER	141.114	142.323	147.792	147.659	148.315	5,1
TOTAL GERAL	156.022	157.446	163.216	166.503	168.169	7,7

Fontes: * Revista Supermercado Moderno. Gr. Lund. Ano 36-No. 4, p. 36. 2005; Jornal – Gazeta Mercantil (2000); Revista Super Hiper (maio, 2002); B2B Magazine (2006, ano 5- no. 59 – nov/2005 -p,78); Revista Carta Capital (set/2004).

ANEXO 3 - FERRAMENTAS TÁTICAS NOS SERVIÇOS DAS RVs

PRÉ-COMPRA	PÓS-COMPRA	SERVIÇOS AUXILIARES
pedidos por telefone degustação <i>internet</i> mala direta propaganda <i>merchandising</i> vitrines <i>show</i> de modas eventos promoções horários de compra brindes e prêmios	entregas em domicílios, empacotamento regular empacotamento p/ presentes devoluções trocas ajustes instalações cobranças preferências	facilidades nos pagamentos (<i>prazos e crediários, descontos de cheques, cartão fidelização</i>) <i>baby sitter</i> sanitários estacionamento gratuito sorteios diversos informações gerais guardas de segurança serviço de transporte restaurantes internos (sanduíches, <i>pizzaria, sushi e coffe bar</i> , sucos) <i>sites</i> de compras todos funcionários uniformizados consultorias SAC – 0800 – <i>Call Center</i>

MARKETING DE RELACIONAMENTO E FIDELIZAÇÃO

- programas especiais para reconhecimento de clientes
- clube de clientes (Sam's Club)
- cartão de supermercados
- programa de assiduidade
- programa para clientes VIPs
- mala direta
- programas de trocas (pontos de compras por mercadorias..)
- cartões de fidelização
- jornais e boletins informativos
- cursos de gastronomia
- cartões de aniversário
- atendimento prioritário p/ sócios e membros
- corte de cabelos
- ofertas diárias

Elaborado pelo autor baseado e adaptado dos conceitos de: LARSON, Carl M., WRITH, John S., WEIGAND, Robert E. Basic Retailing, 1976, p. 364.; MASON, J. B., MAYER, M. L.. Modern Retailing: theory and practice. Dallas: Business, 1973. p. 35.; HÜSKEN; SILVERS; TONTINI. URB- SC (2001).

ANEXO 4 - ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS – PERFIL GENÉRICO DAS RVS

Estratégia	Tática	Requisitos Organizacionais e Mercadológicos	Riscos das empresas	Perfil das Empresas Supermercadistas a partir de 2005.
Liderança de Custos	<ul style="list-style-type: none"> - preços baixos - baixa margem de lucro - público de baixa renda - vendas à vista - necess. imediatas dos clientes - fidelização no preço - mídia/ promoções intensas -diversificação 	<ul style="list-style-type: none"> - otimização dos recursos - controle rígido de custos - volume de vendas - economia de escala - atuação no mercado de oferta -estratégias de redes -pequenas/médias RVS 	<ul style="list-style-type: none"> - mudanças tecnológicas não percebidas - baixos custosXgrandes RVS - vantagens comparativas - mercado mutante - subsídios x concorrentes - percepção dos clientes 	<p>Rede Economia Mundial Dia% Guanabara Sendas Prezunic Carrefour</p>
Diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> - produto/serv. diferenciado -customizadas/diferenciadas -alta margem de lucro -público A e B -fidelização na qualidade -excelente atendimento -longe dos centros urbanos -marktg. individualizado 	<ul style="list-style-type: none"> - tecnologia de ponta - vantagem competitiva -estratégias protecionistas - lealdade do consumidor - baixa sensibilidade a preços - atua no mercado de procura - custos altos diferenciados - constante inovação 	<ul style="list-style-type: none"> - fusões e incorporações - certo sacrificio dos clientes - mudança no custo de vida - mudança de hábitos clientes - produtos substitutos - economia informal - ação dos imitadores - imagem da marca 	<p>Wal-Mart Sam´s Club Zona Sul Makro Lojas de Conveniência Pão de Açúcar Carrefour</p>
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> - preços acessíveis -diferencia nos serviços -segmentação/customização - público B e C - marktg.de nichos - mídia constante 	<ul style="list-style-type: none"> - clientes mutantes -estratégias de fusões - pouca competitividade - melhor lucratividade - imagem positiva - eficácia nos serviços - vantagem competitiva - economia de escala 	<ul style="list-style-type: none"> - concorrentes e clientes mudam de atitudes - custo da imagem - limitações no lucro - tendência em reduzir preços - limitação de mercado - fusões: grandes empresas 	<p>Pão de Açúcar Extra Sendas Bom Marche Prezunic Bom Preço Carrefour</p>

Elaborado pelo autor e adaptado dos conceitos de Porter (1986, p. 53) – Estratégias Genéricas

ANEXO 5 – FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA DAS RVS



Bens Substitutos	Bens/serviços similares na qualidade, preço, mesma tecnologia, ausência de fidelidade dos clientes. Ex: marcas próprias das RVS; adoção de outros segmentos gastronômicos; entrega em domicílio, produtos <i>diet</i> .
Novos Entrantes	Ameaças ou influências de fatores externos incontroláveis. Ex: leis; variação cambial; fusões das RVS; acesso à economia de escala das pequenas RVS; variação cambial; crise na agricultura e agropecuária; subsídios; facilidade aos canais de distribuição; inovação tecnológica entre as RVS; vantagem competitiva; <i>dumping</i> ; atos de Deus...
Concorrentes	Grau de alavancagem/rivalidade entre as RVS de pequeno, médio e grande porte. Ex: vantagem comparativa; produtos/serviços diferenciados; benchmarking, força da marca e tradição; inovadores x imitadores; constante mídia; pequenas RVS cooperativadas; merchandising e constantes promoções; poder de alavancar vendas;
Compradores	Poder de negociação e de compra dos consumidores diferenciados ou não: Ex: possível cartelização de clientes descontentes, interesse por crédito, benefícios, produtos diferenciados (<i>diet</i> , <i>light</i>); modismos; exclusividade; lealdade à marca e serviços; a procura por marcas conhecidas (Bom Bril, Nescau, Skol, Nestle, Coca Cola, etc...)
Fornecedores	Poder de negociação dos fornecedores. Ex: domínio sobre a matéria prima e logística de distribuição, manipulação de custos e preços (cartelização); exclusividade nas compras de alimentos de alta rotatividade; dependência dos serviços de marketing e mídia; negociações para disponibilizar marcas conhecidas nas gôndolas

Elaborado pelo autor e adaptado dos conceitos de Porter (1986)

ANEXO- 6 - MIX DE COMUNICAÇÃO DE MARKETING

4Cs (Richers) – Custo, Clientes, Conveniência e Comunicação

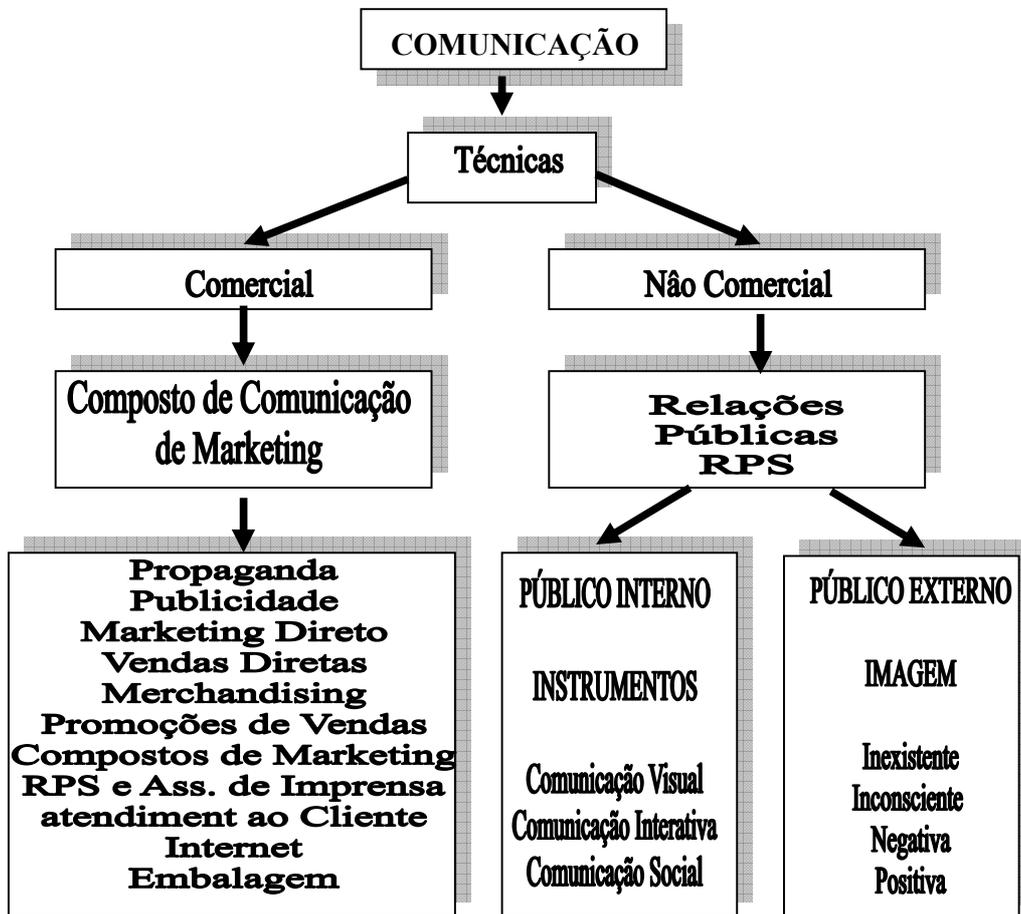


Gráfico elaborado pelo autor e baseado nos conceitos de: RICHERS, Raimar (1999); MACHLINE, Claude, JONES, Victoria, PARENTE, J. Gomes, e outros (2003, p.274); LEGRAIN, Marc e MAGAIN, Daniel (1995, p.16), KOTLER, Philip (1998, p. 98); SAMPAIO, Rafael (1999, p. 82, 7ª Edição)

**ANEXO 7- PARTICIPAÇÃO DO SEGMENTO SUPERMERCADISTA
(POR ESTADO)**

Classif.	Estado	Faturamento (R\$ bilhões)	* %	Lojas	* %	Checkouts	* %	Funcionários	* %
1	SP	25.8	40	1.464	30	16.510	36	115.248	35
2	RS	6.3	10	705	15	5.495	12	39.670	12
3	RJ	5.9	9	325	7	3.788	8	26.208	8
4	MG	4.9	8	375	8	3.645	8	28.067	9
5	PR	4.5	7	343	7	3.337	7	24.664	7
6	BA	2.8	4	571	12	2.545	6	15.598	5
7	SC	2.4	4	282	3	1.925	4	15.300	5
8	PE	1.8	3	109	2	1.153	3	9.136	3
9	DF	1.7	3	82	2	1.075	3	7.980	2
10	PA	1.7	3	38	1	1.005	2	11.730	4
S/Total		57.8	89	4.294	89	40.478	89	270.143	82
Diferença		7.0	11	515	11	4.764	11	60.857	18
Total Geral		64.8	100	4.809	100	45.242	100	331.000	100

Fonte: Revista Supermercado Moderno – 34º. Relatório Anual – 2004 (10 estados brasileiros)

* percentual em relação ao total

ANEXO 8 – CARREFOUR: EVOLUÇÃO HISTÓRICA

- 1959 – Criação da sociedade Carrefour.
- 1960 – abertura do supermercado Carrefour Parmelan na Haut-savoie
- 1961 – criação de Promodis, nome inicial que, em seguida, tornou-se Promodès. Esta criação teve origem na fusão de dois atacadistas normandos. Poul A., Halley e L.D. Lamonnier.
- 1962 – Abertura do primeiro supermercado Promodès em Montes-la-Jolie (Yvelines)
- 1963 – Carrefour: novo conceito no Comércio- Hipermercado, abrindo o 1º. Saint-ginoviève-des-Bois, com 2500m² de superfície e 400m² de estacionamento.
- 1969 – Supermercado Promodès adotam a insígnia Champion. Carrefour abre seu primeiro Hipermercado no estrangeiro, na Bélgica.
- 1970 – Carrefour foi introduzido na Bolsa de Paris.
- 1972 – Hipermercado Promodès adotam a insígnia Continent, e loja de conveniência- Shopi.
- 1973 – Implantação do Carrefour (Espanha) com a abertura do primeiro Hipermercado.
- 1975 – **Carrefour Chega ao Brasil.**
- 1976 – Lançamento dos “Produtos livres sem marca, bons e mais baratos”
- 1977 – Promodès cria a insígnia 8 à Huit para as lojas de Conveniência.
- 1979 – Desenvolvimento do Maxidesconto: cria-se a insígnia ED, Promodès e DIA.
- 1981 – Promodès abre-se à franquia com o mercado Champion;
- 1981 - Carrefour lança o Cartão de Pagamentos- Pass.
- 1982 – Implantação do Carrefour na Argentina.
- 1984 – Carrefour propõe um novo serviço com os Seguros Carrefour.
- 1985 – Os produtos com a marca Carrefour foram lançados.
- 1988 – Promodè adquire 128 supermercados do grupo Primistères;
- 1988 - Lançamento do Slogan “Com Carrefour eu Positivo”
- 1989 – Abertura do Primeiro Carrefour em Taiwan.
- 1991 – Carrefour Adquire Euromarché e Montlaur; abertura das lojas Continent na Grécia.
- 1992 – Criação das primeiras fileiras Qualidade Carrefour.
- 1993 – Abertura na Itália e na Turquia dos primeiros Hipermercados Carrefour.
- 1994 – Abertura dos primeiros Hipermercados Carrefour no México e Malásia.
- 1995 – Primeira implantação na China do Carrefour.
- 1996 – Carrefour prossegue seu desenvolvimento na Ásia (Tailândia; Coréia e Hong-Kong), e Promodès adquire a cadeia de lojas Félix Potin.
- 1997 – Lançamento com a marca Carrefour Bio, de uma linha de produtos Biológicos. Primeira implantação em Singapura e na Polónia. Promodès compra a cadeia Cateau.
- 1998 – Promodès multiplica os acordos com grupos de distribuição estrangeiros: GIB na Bélgica; GB no Norte da Argentina e GS na Itália. 16 lojas Mammouth e Carrefour, integrando a atividade de Supermercados com Stoc e Marché Plus. Abertura dos primeiros Hipermercados Carrefour no Chile, na Colômbia e na Indonésia.
- 1999 – Carrefour e Promodès: primeiro grupo de Distribuição Europeu e o segundo mundial.
No Brasil: fusões e aquisições (85 Supermercados no Brasil; compra de 23 unids. das lojas Americanas; compra das Bandeiras Planaltão (DF), Roncetti (ES), Mineirão, Eldorado (MG), Rainha, Dallas, Continente, Sendas, Extra, Dia Brasil (Dia%), Big (RJ e SP).
- 2000 – Carrefour aumenta sua participação unido-se ao grupo Spa e torna-se o n° 2 da distribuição na Itália. Carrefour e Marinopoulos se associam(1º. grupo na Grécia.
No Brasil: Hipermercados (Continente), Supermercados Champion, com insígnia Carrefour
- 2003 – **No Brasil:** Fechamento de 3 Hipermercados Carrefour e 13 supermercados Champion
- 2005 – **No Brasil:** Mudanças estratégicas e administrativas: decide manter 399 lojas, 7.402 checkouts e 43.305 funcionários (Revista B2B Magazine, 2006)

Fonte:site: www.carrefour.com

ANEXO 9 – ESTRATÉGIAS DE NÍVEL EMPRESARIAL

ESTRATÉGIAS	CARACTERÍSTICAS CONCEITUAIS	RESULTADOS	RELAÇÃO COM AS RVS PESQUISADAS
<u>I De Crescimento</u>	- aumentar vendas e o <i>market share</i>	- aumento do valor da empresa	- ranking das RVS 2001/05
<u>1 Interno</u>	- incrementar vendas, capacidade de produção e força de trabalho	- preserva cultura organizacional, eficiência, qualidade, imagem, criação de novos negócios.	- expansão geográfica, franquias e filiais das RVS estrangeiras
1.1 Horizontal	- criar de novos produtos/serviços e firmas relacionadas ou não com o negócio.	- aumento das vendas do grupo, riscos sobre os custos x benefícios,	Hiper/supermerc.que vendem produtos não-alimentícios
1.2 Vertical	- acionar fontes de fornecimento e distribuição através de coligadas.	- maior relacionamento (fornecedores, clientes, distribuidores), maior eficácia	as RVS terceirizam seus canais verticais, utilizam suas próprias firmas de outro segmento.
<u>2. Integração Horizontal</u>	- expandir-se adquirindo empresas do mesmo segmento de negócio	- reflexo das ameaças competitivas, aumento do <i>market share</i> e poder de alavancagem, economia de escala x redução de custos de produção, maior público-alvo, flexibilidade operacional, poder financeiro.	-incorporação/fusão/aquisição das RVS (pequenas, médias e grandes empresas)
2.1 Relacionada	- adquirir outras empresas em dinheiro, ações, desde que afins e com competências essenciais semelhantes	- maior sinergia operacional, P&D, operações, logística, e tecnologia superior.	- Grupo Francês Casino X Pã de Açúcar X CBD.
2.2 Economia de Escopo	compartilhar com várias unidades do negócio às atividades operacionais em conjunto, beneficiando-se de custos baixos	- minimiza custos e maximiza lucros, incrementa eficácia operacional e melhoria na inovações	-RVS compartilham produção serviços, mídia e logística.

Fonte: elaborado pelo autor e adaptado dos conceitos de Wright, Kroll e Parnell (2000, cap. IV)

ANEXO 9 – ESTRATÉGIAS DE NÍVEL EMPRESARIAL

ESTRATÉGIAS	CARACTERÍSTICAS CONCEITUAIS	RESULTADOS	RELAÇÃO COM AS RVS PESQUISADAS
<p><u>2. Integração Horizontal</u> 2.3 Não-Relacionada</p>	- adquirir firmas de setores não-relacionados por motivos financeiros, sem sinergia, não administra estrategicamente as firmas, sendo contrária à integração relacionada.	- aumento dos resultados financeiros, baixos custos de coordenação e poucos riscos.	- Casino diversificou atividades para outros segmentos não-relacionados (postos de gasolina, farmácia...)
<p><u>3 Integração Vertical</u> 3.1 Relacionada</p>	- fundir-se funcionalmente às diversas atividades da firma focando nas fontes de suprimento e clientes de forma parcial ou plena.	- transferir ou compartilhar forças ou competências organizacionais e produtivas de forma progressiva (adquire firma que compra produtos da incorporadora) e regressiva (adquire firma que fornece produtos e matéria-prima)	- RVS incorporaram fornecedoras e distribuidoras de seus produtos, facilitando a produção de suas marcas próprias
3.2 Não-Relacionada	- atuar de forma limitada, transferência e partilha de competências essenciais	- há potencial limitado de sinergia, pois os produtos são afins, mas não há dependência das partes – melhorias e inovações oriundas de firmas externas.	- às RVS utilizam processos, tecnologia e logística dos fornecedores
<u>4 Fusões</u>	- fundir-se a outras empresas de porte semelhante com permuta acionária.	- tirar vantagem da sinergia entre as firmas, do que individualmente, criando vantagem competitiva	- Casino X Pão de Açúcar X CBD, bem como as outras fusões feitas pelas RVS.

Fonte: elaborado pelo autor e adaptado dos conceitos de Wright, Kroll e Parnell (2000, cap. IV)

ANEXO 9 - ESTRATÉGIAS DE NÍVEL EMPRESARIAL

ESTRATÉGIAS	CARACTERÍSTICAS CONCEITUAIS	RESULTADOS	RELAÇÃO COM AS RVS PESQUISADAS
<u>5 Alianças</u>	- parcerias entre firmas para realização de projeto específico ou cooperação em determinada área de negócio por determinado ou por projeto, sem alterar a razão social da firma (aquisições, incorporações, <i>jointventures</i> , franquias, licenciamento, consórcios...	- partilham custos, riscos e benefícios. As empresas estrangeiras para entrar em certos países fazem parcerias com firmas locais visando reduzir custos burocráticos e de coordenação, reduz riscos iniciais, porém há riscos de longo prazo quando se dissolve a aliança.	- grandes RVS fazem acordos com pequenas RVS de bairro, dividindo custos de mídia cooperada. Fornecedores pagam às RVS pelo <i>merchandising</i> (pdtuts. expostos nas gôndolas dos supermercados.
<u>II Estabilidade</u>	- atuar em diferentes segmentos dando manutenção há várias empresas, porém urge que se enfatize qual o nível de negócio que vai atuar	- melhoria na produtividade e inovações abrem mão do crescimento em vários segmentos e o tamanho da firma, em prol da qualidade, além de evitar a imagem de monopólio.	- não observado
<u>III Redução</u>	Este conceito se divide em três partes:- reviravolta, desinvestimento e liquidação.		
1 Reviravolta	colocar em risco à sobrevivência da empresa em função dos baixos resultados.	- diminui custos, reduz-se ativos, mão-de-obra e linha de produção, caracteriza <i>downsing</i>	- Carrefour demitiu funcionários, fechou diversas lojas do Champion e Hipermercados.
2 Desinvestimento	- vender ou se desfazer das unidades, filiais e até produtos, cujos desempenhos estão ruins.	- um segmento da firma suga os recursos das unidades/ departamentos lucrativos. Vende-se às ações da firma	- Carrefour fecha lojas.
3. Liquidação	vender os ativos e fechamento do negócio	- acionistas, clientes, fornecedores e funcionários saem perdendo, assim como o governo perde na arrecadação de impostos.	-alguns supermercados de bairro de pequeno/médio porte venderam suas firmas para os grandes grupos de RVS

Fonte: elaborado pelo autor e adaptado dos conceitos de Wright, Kroll e Parnell (2000, cap. IV)

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)