

ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

TRABALHO DE FORMATURA

**Desenvolvimento do planejamento estratégico em  
uma empresa do setor varejista**

*Carlos Eduardo de Oliveira Nogueira*

Orientador: Prof. Dra. Linda Lee Ho

2000

Xf 2000  
N689d

Aqueles que confiam no Senhor são  
como o monte Sião, que não pode ser  
abalado, mas permanece para sempre.

(Sl 125:1)

## **Agradecimentos**

Aos meus pais, que me apoiaram em todos os momentos da minha vida e me ensinaram com seus exemplos de vida.

A minha irmã, pela paciência que teve comigo nos dias mais cansativos .

A professora Linda Lee Ho, pela valiosa orientação e acompanhamento na elaboração desse trabalho.

Ao professor Antonio Cantizani Filho, que me introduziu ao tema da Competitividade Estratégica.

Aos meus amigos, que caminharam comigo nestes anos, trazendo alegria e companheirismo à vida na faculdade.

A todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho e para que eu pudesse concretizar o sonho de me tornar Engenheiro de Produção.

## **Sumário**

O trabalho analisa o posicionamento estratégico de um supermercado e avalia o impacto desse posicionamento no consumidor da rede. Partindo da contextualização do trabalho, analisando o setor varejista e a empresa, passamos então a uma revisão bibliográfica sobre a estratégia competitiva. Identificamos assim as premissas que norteiam o desenvolvimento estratégico, sobre as quais estabeleceremos a nova situação da empresa.

No processo de análise da empresa, avaliaremos a diferenciação entre as diferentes redes varejistas através de uma pesquisa feita com consumidores. A partir dessa análise propomos alterações na missão e estratégia da empresa, além do desenvolvimento das estratégias funcionais. Procuramos, assim, trazer uma pequena contribuição para a expansão do conhecimento dessa temática, além dos benefícios práticos que advirão para a empresa onde o trabalho foi realizado.

# Índice

<b>Capítulo 1 – Introdução .....</b>	<b>1</b>
1.1 Objetivo .....	2
1.2 Metodologia .....	3
1.3 Considerações sobre a empresa .....	4
<b>Capítulo 2 – O setor varejista .....</b>	<b>6</b>
2.1 Histórico do setor varejista .....	7
2.2 Indicadores de produtividade .....	19
2.3 Desempenho e tendências do setor .....	22
2.4 Internacionalização do setor .....	23
<b>Capítulo 3 – A empresa .....</b>	<b>27</b>
3.1 Histórico da empresa .....	28
3.2 Unidades de negócios .....	31
<b>Capítulo 4 – A evolução competitiva no varejo .....</b>	<b>34</b>
4.1 O início da competitividade no varejo .....	35
4.2 Definindo a diferenciação para o varejo .....	41
<b>Capítulo 5 – Análise da situação .....</b>	<b>46</b>
5.1 Missão do Negócio .....	47
5.2 Estratégia .....	48
5.3 Objetivos e metas .....	51
<b>Capítulo 6 – Análise do Negócio .....</b>	<b>53</b>
6.1 Metodologia do estudo .....	54
6.2 Percepção da diferenciação .....	57
6.2.1 Análise do quadro de diferenciação I (consumidores que conhecem as lojas) .....	64
6.2.2 Análise do quadro de diferenciação II (consumidores que compraram nas lojas) .....	69
6.3 Análise da participação de mercado .....	71
6.3.1 Penetração .....	72
6.3.2 Fidelidade .....	73
6.3.3 Índice de gastos .....	74
6.3.4 Análise dos componentes da participação de mercado .....	74
<b>Capítulo 7 – Análise da lucratividade do negócio .....</b>	<b>76</b>
7.1 Análise estrutural do varejo .....	77
7.1.1 Ameaça de entrada .....	77
7.1.2 Intensidade da rivalidade entre os concorrentes .....	79
7.1.3 Pressão dos substitutos .....	81
7.1.4 Poder de negociação dos compradores .....	81
7.1.5 Poder de negociação dos fornecedores .....	81
7.1.6 Diagnóstico da análise estrutural do varejo .....	81

<b>Capítulo 8 – Definição da nova situação .....</b>	<b>83</b>
8.1 O planejamento estratégico .....	84
8.1.1 Liderança via custos .....	85
8.1.2 Diferenciação .....	86
8.1.3 Enfoque .....	86
8.1.4 Adequação das três estratégias genéricas para o varejo – <i>EST Model</i> .....	88
8.2 Definição da nova missão .....	89
8.3 Definição da nova estratégia .....	90
8.4 Desdobramento em estratégias funcionais .....	91
<b>Capítulo 9 – Elaboração da implementação do planejamento estratégico .....</b>	<b>96</b>
9.1 Definição dos planos de ação .....	97
<b>Capítulo 10 – Conclusão .....</b>	<b>101</b>
10.1 Conclusão do trabalho .....	102
10.2 Próximos passos .....	104
<b>Bibliografia .....</b>	<b>105</b>

## Lista de tabelas e quadros

TABELA 2.1: EVOLUÇÃO DOS AUTO-SERVIÇOS X LOJAS TRADICIONAIS .....	10
QUADRO 2.2: MODALIDADES DE AUTO-SERVIÇOS .....	11
TABELA 2.3: PERFIL DO SETOR VAREJISTA .....	13
TABELA 2.4: PARTICIPAÇÃO NAS VENDAS TOTAIS .....	13
TABELA 2.5: FORMATOS DE AUTO-SERVIÇO POR ÁREA GEOGRÁFICA .....	14
TABELA 2.6: EVOLUÇÃO DA REDE INSTALADA .....	15
TABELA 2.7: CADEIAS X LOJAS INDEPENDENTES .....	18
TABELA 2.8: RANKING ABRAS .....	23
TABELA 2.9: FUSÕES, AQUISIÇÕES E JOINT VENTURES NO SETOR .....	26
TABELA 3.1: EVOLUÇÃO DO SUPERMERCADO .....	29
TABELA 3.2: INVESTIMENTOS REALIZADOS .....	32
TABELA 6.1: DIVISÃO SOCIAL DA REGIÃO METROPOLITANA .....	55
QUADRO 6.2: METODOLOGIAS DE ESTUDO .....	56
TABELA 6.3: LISTA DOS ATRIBUTOS AVALIADOS .....	58
TABELA 6.4: FAIXAS DE DIFERENCIAÇÃO .....	60
TABELA 6.5: AVALIAÇÃO DO CONSUMIDOR I .....	61
TABELA 6.6: AVALIAÇÃO ESPERADA I .....	62
TABELA 6.7: QUADRO DE DIFERENCIAÇÃO I .....	63
TABELA 6.8: AVALIAÇÃO DO CONSUMIDOR II .....	66
TABELA 6.9: AVALIAÇÃO ESPERADA II .....	67
TABELA 6.10: QUADRO DE DIFERENCIAÇÃO II .....	68
TABELA 6.11: AVALIAÇÃO DOS CONSUMIDORES .....	71
TABELA 6.12: ÍNDICE DE GASTOS .....	74
TABELA 6.13: COMPONENTES DA PARTICIPAÇÃO DE MERCADO .....	75
QUADRO 6.14: ANÁLISE SWOT DO SUPERMERCADO .....	75
QUADRO 7.1: BARREIRAS DE ENTRADA .....	79
QUADRO 7.2: RIVALIDADE ENTRE OS COMPETIDORES .....	80
TABELA 8.1: DESENVOLVIMENTO DO MODELO EST .....	89

## Lista de figuras e gráficos

FIGURA 1.1: METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	3
GRÁFICO 2.1: EVOLUÇÃO DO AUTO-SERVIÇO NO BRASIL .....	15
GRÁFICO 2.2: NÚMERO DE LOJAS .....	16
GRÁFICO 2.3: ÁREA DE VENDAS .....	17
GRÁFICO 2.4: NÚMERO DE <i>CHECK-OUTS</i> .....	18
GRÁFICO 2.5: FATURAMENTO MÉDIO POR LOJAS .....	20
GRÁFICO 2.6: FATURAMENTO POR M <sup>2</sup> .....	21
GRÁFICO 2.7: FATURAMENTO POR FUNCIONÁRIO .....	21
GRÁFICO 2.8: FATURAMENTO POR <i>CHECK-OUT</i> .....	22
GRÁFICO 2.9: PARTICIPAÇÃO DAS 5 MAIORES REDES BRASILEIRAS .....	25
GRÁFICO 2.10: PARTICIPAÇÃO DAS 5 MAIORES REDES (PANORAMA MUNDIAL) .....	26
GRÁFICO 3.1: NÚMERO DE LOJAS .....	29
GRÁFICO 3.2: VENDAS LÍQUIDAS POR DEPARTAMENTO .....	30
FIGURA 4.1: EFETIVIDADE OPERACIONAL X POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO .....	35
FIGURA 4.2: TRANSIÇÃO DE ESTRATÉGIAS .....	36
FIGURA 5.1: CICLO PDCA .....	49
FIGURA 5.2: DIMENSÕES ESTRATÉGICAS .....	51
FIGURA 6.1: ESCOLHA DE CONSUMIDORES .....	55
FIGURA 6.2: FLUXOGRAMA DE ENTREVISTAS .....	57
GRÁFICO 6.3: PENETRAÇÃO DAS REDES EM SÃO PAULO .....	72
FIGURA 7.1: FORÇAS QUE DETERMINAM A COMPETITIVIDADE DO SETOR .....	77
FIGURA 7.2: GRAU DE INTENSIDADE DAS 5 FORÇAS DO MERCADO .....	82
FIGURA 8.1: ESTRATÉGIAS BÁSICAS .....	85
FIGURA 8.2: MODELO EST .....	88
FIGURA 8.3: NOVAS DIMENSÕES ESTRATÉGICAS .....	91
FIGURA 8.4 RODA DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA .....	92



# Capítulo 1

---

**Introdução**

## 1.1 Introdução

O objetivo deste trabalho é avaliar a eficácia de uma empresa que atua no ramo do varejo alimentar em se posicionar estrategicamente frente à concorrência, buscando no consumidor a percepção da estratégia adotada e a sua relevância. Este trabalho é fruto de um trabalho de avaliação do negócio da empresa, bem como a proposição de ações práticas, tendo sido desenvolvido pelo autor no decorrer do ano de 2000.

O aumento da competitividade do varejo brasileiro, a chegada de competidores estrangeiros, as pressões financeiras e a menor fidelidade do consumidor têm influenciado as grandes redes varejistas a revisarem as suas políticas e operações de modo a oferecer o melhor atendimento ao consumidor.

Após uma primeira definição da estratégia da empresa e a posterior execução de projetos alinhados com os objetivos definidos, verificou-se a necessidade da avaliação desses projetos uma vez que não se constatou em vendas ou lucros os resultados desses projetos.

Outro fator apontado pela gerência da empresa foram os dados de pesquisas qualitativas sobre percepção de marcas no qual se destacou a perda de atributos que diferenciavam a empresa dos seus concorrentes, ficando a dúvida em quais atributos a empresa não estava se diferenciando e quais foram os efeitos dessa falta de diferenciação nos hábitos dos consumidores da empresa.

Visando manter o anonimato da instituição analisada e evitar a apropriação de informações por parte de seus concorrentes, foi solicitado ao autor que não explicitasse o nome da instituição. Diante disso usaremos a expressão SUPERMERCADO (com todas as letras em maiúsculo) sempre que quisermos nos referir à empresa varejista analisada.

## 1.2 Metodologia

Neste trabalho, a metodologia de Planejamento Estratégico adotada pode ser vista na figura 1.1:

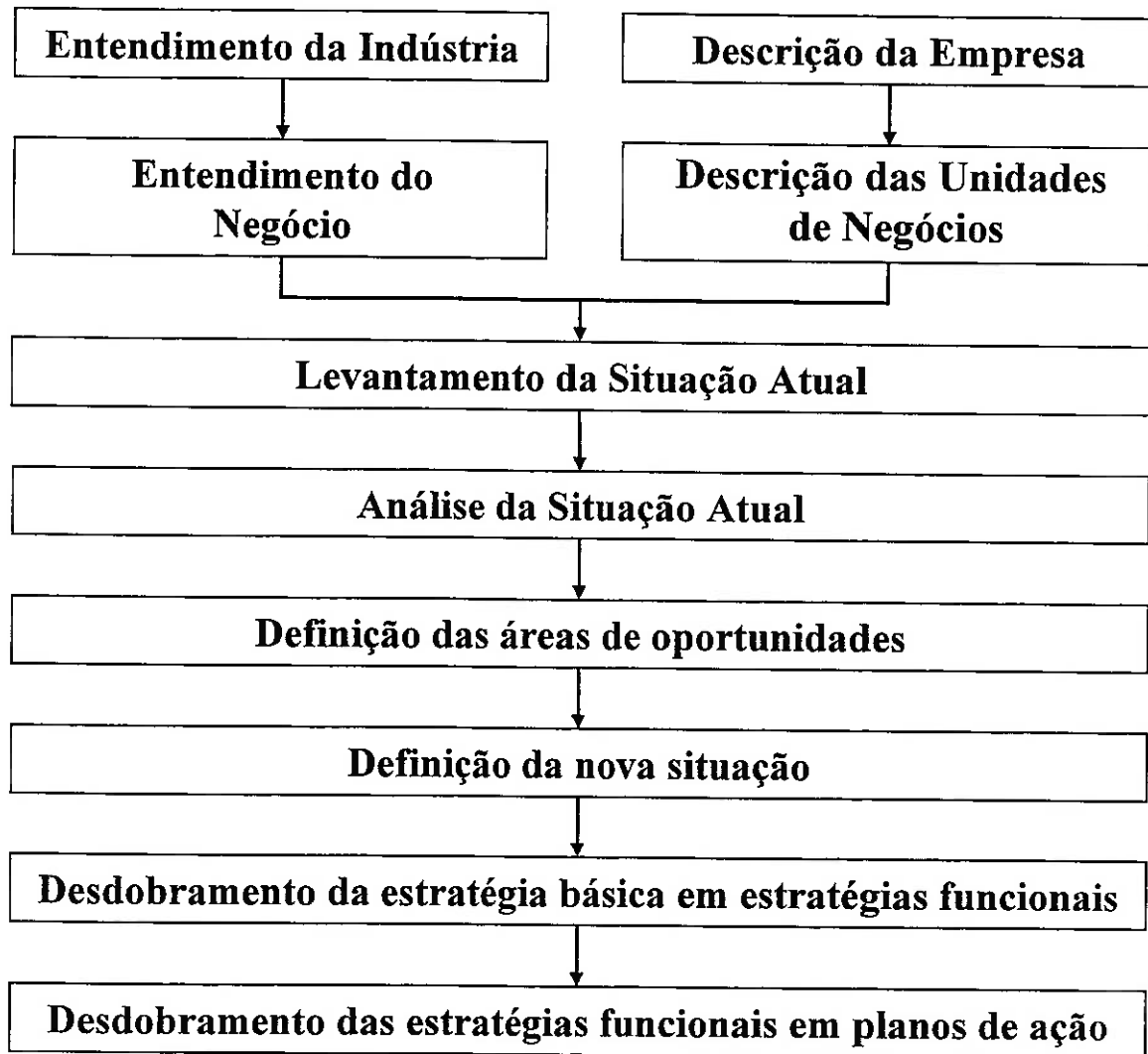


Fig. 1.1 - Metodologia de planejamento estratégico. Elaborado pelo autor.

O trabalho inicia situando o seu contexto de realização, ou seja, a empresa e o ambiente competitivo no qual ela está inserida, descrevendo sucintamente o mercado varejista alimentar brasileiro, suas mudanças e tendências nos últimos anos. Deste modo, situaremos a razão de ser do estudo dentro desse mercado, identificando claramente o objetivo proposto pelo trabalho.

Passaremos então a uma revisão bibliográfica sobre a estratégia competitiva, na qual procuramos compilar os conhecimentos de conceituados autores acerca do assunto abordado e da base teórica envolvida na análise.

Avançaremos então para a descrição da situação atual descrevendo a sua missão, estratégia, objetivos e metas propostas pela empresa. A seguir, passaremos para a análise SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities and Treats*) onde buscaremos diagnosticar o negócio através das três dimensões básicas do varejo: imagem da rede, gasto médio por consumidor e fidelidade.

Passamos então para a definição da nova situação da empresa, destacando claramente a nova missão e estratégia da empresa bem como os novos objetivos e metas a serem alcançadas.

Ao final, propomos o desdobramento do Planejamento Estratégico em Estratégias Funcionais. Desta forma, partindo do diagnóstico da efetividade do posicionamento estratégico do SUPERMERCADO, chegaremos à identificação de oportunidades de melhoria e propostas de ações táticas.

### **1.3 Considerações sobre a empresa**

O trabalho realizado pelo autor foi desenvolvido ao longo do ano de 2000, contando com a ajuda de alguns funcionários da empresa SUPERMERCADO. Foi pedido ao autor, entretanto que o nome da empresa fosse suprimido do trabalho, de modo a minimizar o risco da apropriação de dados por parte dos seus concorrentes.

O Trabalho é fruto da parceria de um dos fornecedores do SUPERMERCADO, empresa essa na qual o autor trabalha, visando através do maior entendimento do negócio varejista, conseguir desenvolver os negócios tanto do SUPERMERCADO quanto do fornecedor.

# Capítulo 2

---

**O setor varejista**

## **2.1 Histórico do setor varejista**

As características do varejo brasileiro foram adaptadas dos modelos de varejo dos EUA e Europa, e que têm como conceito básico a venda de produtos alimentícios e produtos industrializados de consumo em massa, através do sistema de auto-serviço.

O conceito do auto-serviço se expandiu nos EUA após a queda da Bolsa de Nova York em 1929. Conforme veremos mais adiante no capítulo 4, as empresas enfrentando maior concorrência passaram a incluir itens como padarias, açougues, papelarias e utensílios domésticos, permitindo ao varejista trabalhar com margens maiores em alguns produtos e criando a sua imagem de preços baixos em outras categorias de margem menor.

Segundo a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), os primeiros supermercados brasileiros foram criados ainda na era de Getúlio Vargas, por volta da década de 50. Por necessitarem de alguns fatores para o seu desenvolvimento como uma grande concentração urbana e avançado desenvolvimento industrial os primeiros empreendimentos iniciaram-se nas regiões Sul e Sudeste.

Ainda segundo a ABRAS, o setor varejista iniciou-se definitivamente em 1950 com a abertura da loja da Cooperativa dos Empregados da Tecelagem Parahyba, em São José dos Campos, interior de São Paulo.

No mês de março de 1953 abriu-se a primeira loja do Supermercado Americano em São Paulo, com 800 m<sup>2</sup> de área de venda, 3 mil itens no sortimento entre mercearia e alimentos, além de possuir também as seções de padaria, pescados e açougue.

Em 1957, foi criada a Peg-Pag que por muitos anos foi a empresa referencial do setor, trazendo inovações ao setor, particularmente na área de marketing, como as práticas de promoções, utilização dos espaços de vendas das lojas como área privilegiada para promover ou anunciar produtos, o aluguel de pontas de gôndolas e espaços aéreos além da prática de degustação na loja. Outras atividades promocionais como “leve 3 pague

2”, cupons de descontos e investimento em publicidade na TV já eram praticadas pela Peg-Pag em 1969.

Até o final da década de 50, outras redes importantes surgiram no País, sendo que algumas delas ainda hoje se mantêm fortes no setor, como o Pão de Açúcar que foi inaugurado em 1959 em São Paulo, o Supermercado Real em Porto Alegre, e o Paes Mendonça em 1959 na cidade de Salvador.

As transformações dos supermercados no Brasil, nas décadas de 50 e 60, foram em parte causadas pelas mudanças em outros setores como o de alimentos, embalagens, equipamentos e de propaganda. Para vencer o hábito do consumidor da época de comprar através do sistema de balcão e do relacionamento direto com os vendedores, os supermercados se valiam de uma loja com visual moderno, colocando o consumidor em contato direto com as mercadorias e estimulando-os a consumir.

A inclusão do formato do auto-serviço alterou a atuação do varejo passando a ser não só o atendimento o foco das atenções mas também as marcas vendidas, sua embalagem e a sua adequada exposição.

Na década de 60 o setor varejista sofreu as consequências dos efeitos da política econômica do governo Castelo Branco, que controlou salários e restringiu o crédito, trazendo prejuízos a várias pequenas e médias empresas, levando o setor ao processo de fusões e aquisições. Por exemplo, podemos mencionar o Pão de Açúcar que em quatro anos adquiriu mais de 40 lojas no Estado de São Paulo.

Com o chamado “milagre brasileiro” no final dos anos 60, o setor varejista registrou taxas expressivas de crescimento. Com a ampliação da classe média e o processo de urbanização crescente ocorridos nesta época o número de lojas saltou de 1.440 em 1968 para 3.740 em 1971.

Os anos 70 caracterizam-se pela consolidação dos supermercados e pela introdução do formato dos hipermercados no Brasil.



Em 1974, os supermercados pela primeira vez ultrapassaram o pequeno varejo em volume de vendas atingindo 58% do total da venda de alimentos no País. No decorrer dos anos 70, o setor perdeu o vigor apresentado na década de 60 em função dos problemas econômicos enfrentados pelo País, porém seguiu se fortalecendo frente ao pequeno varejo, atingindo 70% das vendas já em 1977.

Seguindo a estratégia das redes em se diferenciarem segundo ao seu *layout* e a amplitude do seu sortimento, algumas redes começaram a trazer para o Brasil o formato dos hipermercados. A introdução dos hipermercados apostava também no maior uso dos automóveis e na alteração do comportamento de compra do consumidor que passariam a realizar a “compra do mês” nos hipermercados.

A inclusão do hipermercado alterou os parâmetros do setor varejista que até então seguiam o modelo americano de lojas instaladas em esquinas de grande circulação de consumidores, buscando atender aos consumidores do bairro ou aqueles que transitassem por ele.

Para os hipermercados, as localizações preferenciais eram grandes terrenos, próximos de importantes canais viários e avenidas que facilitassem o acesso do consumidor que ia de carro às lojas. Por isso, os hipermercados eram instalados fora das áreas centrais das cidades, pretendendo atrair consumidores de extensas áreas que podiam englobar vários bairros ou até uma cidade média inteira.

A entrada da rede Carrefour com seus hipermercados em 1975 trouxe vários avanços para o setor bem como marcou a entrada da primeira rede estrangeira no setor varejista. As dimensões das lojas que permitiam abastecimento direto pelos fornecedores, ampla área de estacionamento, grandes áreas de estoques e o padrão francês de layout, sem instalações luxuosas porém muito bem equipadas.

Gerencialmente entretanto foi onde o Carrefour trouxe as maiores inovações, adotando um sistema descentralizado, onde cada gerente era responsável pelas compras das mercadorias e o resultado das suas lojas, enfatizando o giro rápido dos estoques.

Na década de 80 a retração nas vendas agravou-se com a crise econômica e o crescimento do processo inflacionário. É importante lembrar que os sucessivos planos econômicos, muitos com congelamento de preços, reduziram drasticamente as margens praticadas pelo varejo impossibilitando a continuidade das operações de várias empresas, por exemplo, da rede Casas da Banha no Rio de Janeiro.

Neste contexto, as empresas tentaram ampliar as suas vendas através da abertura de mais lojas e intensificando o processo de fusões. A tabela 2.1 a seguir mostra a evolução da participação do auto-serviço no varejo alimentar da década desde 1985.

<b>Evolução dos auto-serviços x lojas tradicionais</b> (participação no varejo alimentar - em %)				
Ano	Número de lojas		Volume de Vendas	
	Lojas Tradicionais	Auto-serviços	Lojas Tradicionais	Auto-serviços
1985	89,0	11,0	22,6	77,4
1986	87,7	12,3	19,1	80,9
1987	87,0	13,0	20,2	79,8
1988	85,8	14,2	22,8	77,2
1989	85,4	14,6	21,8	78,2
1990	85,4	14,6	21,5	78,5
1991	85,3	14,7	16,3	83,7
1992	86,3	13,7	16,0	84,0
1993	86,1	13,9	15,5	84,5
1994	85,0	15,0	14,9	85,1
1995	84,5	15,5	15,3	84,7
1996	84,5	15,5	15,6	84,4
1997	84,8	15,2	15,4	84,6
1998	84,9	14,0	15,1	86,0
1999	82,6	13,9	17,4	86,1

Tabela 2.1: Evolução dos auto-serviços x lojas tradicionais. Fonte: Censo ACNielsen.

A tabela 2.1 mostra que apesar das dificuldades o formato de auto-serviço consolidou-se definitivamente dentro do setor varejista, apresentando crescimento quase ininterrupto tanto em número de lojas como em volume de vendas.

Para formalizar o novo formato que passara a ser chamado popularmente de 'supermercado' a ABRAS definiu-o da seguinte forma: "... *estabelecimentos varejistas nos quais se revende ampla variedade de produtos para o consumidor. Eles estão dispostos de forma departamentalizada, utilizando-se do sistema de auto-serviço*".

No sistema de auto-serviço, os clientes escolhem, diretamente, mercadorias expostas em gôndolas, *displays*, balcões e balcões refrigerados, sem a necessidade de vendedores, e realizam os seus pagamentos em *check-outs*, localizados na saídas das lojas.

Apesar de terem nos supermercados o seu formato mais conhecido são também auto-serviços os hipermercados, as lojas de conveniências, as lojas de sortimento limitados, as lojas depósitos e os supercenters.

Os formatos de lojas das empresas varejistas no Brasil têm evoluído muito, acompanhando os formatos mais inovadores lançados no setor internacionalmente. O critério da ABRAS inclui diversos fatores tais como faturamento, área de vendas, número de *check-outs* e sortimento da loja.

O quadro 2.2 mostra os tipos de lojas classificadas como auto-serviços e as suas principais características segundo a classificação da ABRAS:

<b>Modalidades de auto-serviços - critério ABRAS</b>				
<b>Tipo de loja</b>	<b>Área de vendas (m<sup>2</sup>)</b>	<b>Número de <i>check-outs</i></b>	<b>Sortimento (em # itens)</b>	<b>Faturamento Anual</b>
Loja de Conveniência	Máximo de 300	até 3	de 750 a 1.500	acima de U\$ 500 mil
Loja de Sortimento Limitado	superior a 300	mais de 3	de 500 a 800	acima de U\$ 500 mil
Supermercado	entre 300 e 5 mil	de 3 a 40	de 1,5 a 5 mil	superior a U\$ 1 milhão
Hipermercado	Superior a 5 mil	mais de 40	mais de 5 mil	mínimo de U\$ 12 milhões

Quadro 2.2: Modalidades de auto-serviços. Fonte: ABRAS.

*Lojas de conveniência:* chegaram ao Brasil em 1987 inspiradas no modelo americano. Essas lojas vendem basicamente, alimentos, bebidas e cigarros. Diferenciam-se pelas dimensões reduzidas, por possuírem área dedicada a *fast-food*, por se localizarem principalmente em postos de gasolina e por trabalharem com horário estendido, muitas vezes 24 horas por dia.

*Lojas de sortimento limitado:* formato inspirado nas redes do varejo alemão, caracterizando-se pela estratégia de oferecer em um ambiente despojado um leque restrito de produtos, entre 500 e 800 itens, com ênfase na mercearia, buscando assim oferecer preços baixos e a redução dos custos operacionais.

*Supermercados:* formato mais antigo do setor, caracterizam-se por terem áreas de vendas superiores a 300 m<sup>2</sup> e por possuírem de 3 a 40 *check-cuts*. Possuem pelo menos 1.500 itens listados no seu sortimento e operam com três departamentos principais: mercearia, bazar e perecíveis.

*Hipermercados:* os hipermercados caracterizam-se pela grande extensão do sortimento e a grande dimensão da área de vendas, transformando-se no lugar ideal para a “compra do mês” dos consumidores. Devem trabalhar com pelo menos cinco grandes departamentos: perecíveis, mercearia, bazar, vestuário e eletrodomésticos, operando com o sortimento mais completo possível na área de alimentos e quase completa na área de não-alimentos.

Segundo o Censo ACNielsen, o número médio de itens listados pelos hipermercados é de 35.000 e a sua área de vendas varia entre 7 e 13 mil metros quadrados, sendo que o número de *check-outs* varia de 55 a 90.

Ainda de acordo com os dados do Censo ACNielsen, as lojas de pequeno porte ainda predominam no setor varejista. A tabela 2.3 mostra o perfil do setor e a distribuição das vendas segmentada por tamanhos de lojas, tomando como referência o número de *check-outs*.

<b>Tipo de loja</b>	<b>Número de check-outs</b>	<b>Número de lojas</b>	<b>Participação no número de lojas (em %)</b>	<b>Participação nas vendas (em %)</b>
Tradicionais		277.493	82,6	13,9
Total auto-serviço		58.296	17,4	86,1
	1 - 4	53.089	15,8	29,3
	5 - 9	3.338	1,0	13,6
	10 - 19	1.322	0,4	15,5
	20 - 49	430	0,1	13,7
	50 +	118	0,0	14,0
Total Brasil		335.789	100,00	100,00

Tabela 2.3: Perfil do Setor Varejista. Fonte: Censo ACNielsen 1999.

A tabela 2.3 indica que, apesar da grande participação nas vendas dos formatos com mais de 20 *check-outs*, o perfil da rede instalada do auto-serviço ainda é constituído por lojas menores, que representam grande parte do volume negociado pelo setor. Cerca de 56 mil estabelecimentos que possuem de 1 a 9 *check-outs*, e que são atendidos indiretamente pela indústria através de atacadistas e distribuidores ainda possuem 42% do volume de vendas negociado pelo setor.

No entanto o desempenho dos segmentos até 9 *check-outs* vêm demonstrando queda na participação no total de vendas. A tabela 2.4 mostra que as lojas maiores, ainda minoritárias numericamente, vêm adquirindo parcelas cada vez maiores do volume de vendas.

De 1995 a 1998 o segmento de 1 a 4 *check-outs* caiu de 27% de participação para 24,9% enquanto que o segmento de 5 a 9 *check-outs* caiu de 15,7% em 95 para 14,3% em 98.

#### **Participação nas vendas totais (em %)**

<b>Ano</b>	<b>Tradicionais</b>	<b>Auto-serviço</b>				
		<b>1 - 4</b>	<b>5 - 9</b>	<b>10 - 19</b>	<b>20 - 49</b>	<b>50 +</b>
1994	15,3	27	15,7	15,9	14,6	11,5
1995	15,6	27,6	15,3	15,0	14,2	12,4
1996	15,4	26,6	15,1	15,6	14,0	13,4
1997	15,6	24,9	14,3	15,8	14,6	14,9
1998	14,0	25,5	14,6	16,1	14,9	14,9
1999	13,9	29,3	13,6	15,5	13,7	14,0

Tabela. 2.4: Participação nas vendas totais. Fonte: Censo ACNielsen .

As alterações dos diferentes segmentos de auto-serviços não se distribuem uniformemente entre as regiões do País. Ao analisar cada uma das regiões constatamos o maior peso do segmento até 4 *check-outs* nos estados de Minas Gerais, Espírito Santo, Mato Grosso, Goiás e região do interior do Rio de Janeiro, cuja participação nas vendas variam de 46,5% a 48,4%.

Já os hipermercados, representados pelo segmento 50+ *check-outs*, têm maior participação nos grandes centros urbanos, principalmente nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro, onde correspondem por 38,7% e 18,3% das vendas, respectivamente, como mostra a tabela 2.5:

Área	Região	1 a 4 cks	5 a 9 cks	10 a 19 cks	20 a 49 cks	+ de 50 cks
I	CE+RN+PB+PE+AL+ SE+BA	31,9	16,3	15,6	12,7	5,4
II	MG+ES+ Int. RJ	34,0	15,0	16,4	6,2	3,6
III	Grande Rio de Janeiro	13,1	11,8	15,1	27,6	18,3
IV	Grande São Paulo	15,6	8,4	12,2	19,3	38,7
V	Interior de São Paulo	31,6	17,8	19,8	11,8	6,2
VI	PR+SC+RS	39,1	13,0	15,7	12,2	9,4
VII	DF+MS+ GO	43,9	12,5	9,3	7,6	8,5

Tabela 2.5: Formatos de auto-serviço por área geográfica. Fonte: Censo ACNielsen 1999.

Conforme já foi mencionado, o segmento de auto-serviços vêm mantendo um crescimento contínuo, consolidando a predominância desse formato no setor varejista. A ABRAS indica que o setor tem ampliado consideravelmente o número de lojas conforme mostra o gráfico 2.1:

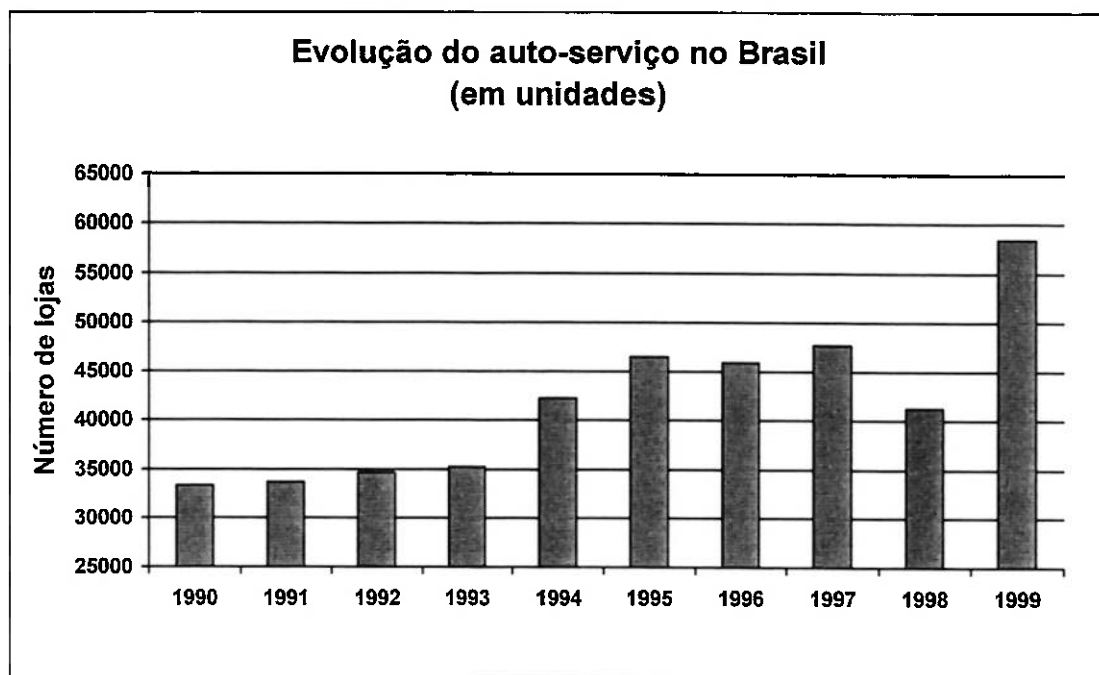


Gráfico 2.1: Evolução do auto serviço no Brasil. Fonte: ABRAS.

A expansão do número de lojas no formato de auto-serviços deve-se principalmente à abertura de novas lojas por empresas pequenas que operam dentro de uma determinada região, como mostra a tabela 2.7. Essas lojas, têm dimensões pequenas e não são ligadas a nenhuma grande rede. Por outro lado, o segmento de 5 a 9 *check-outs* tem sofrido a maior pressão por parte do mercado, por não poder competir com os preços das grandes redes e não ter a mesma capilaridade das pequenas lojas, sofrendo uma estagnação no número de lojas enquanto o mercado evidencia crescimentos significativos.

<b>Evolução da rede instalada</b>								
<b>Número de <i>check-outs</i></b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>Índice (99 vs 93)</b>
1 - 4	29.425	32.755	36.642	38.546	40.876	43.520	53.098	180%
5 - 9	3.111	3.226	3.440	3.473	3.408	3.403	3.338	107%
10 - 19	1.022	1.114	1.276	1.246	1.289	1.354	1.322	129%
20 +	408	448	482	498	493	543	548	134%

Tabela 2.6: Evolução da rede instalada. Fonte: Censo ACNielsen.

Conforme podemos observar no gráfico 2.2, a ampliação do número de pequenos supermercados se fez através da queda do número de lojas em operação das 300 maiores empresas de supermercados entre 1987 e 1997.

Ao contrário da tendência geral do setor, entre as 300 maiores empresas, o número de lojas vêm diminuindo. Especialmente entre as 20 maiores empresas, procura-se otimizar a rede de lojas, dando preferência às lojas mais rentáveis e maiores, passando a trabalhar com um número menor de lojas.

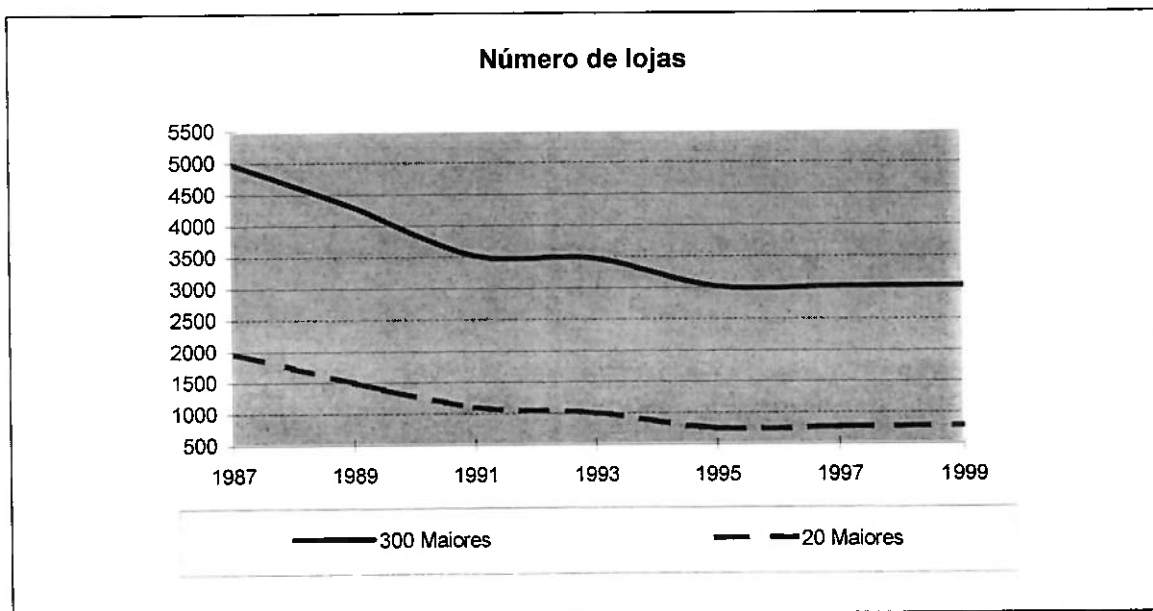


Gráfico 2.2: Número de lojas. Fonte: Análise Setorial de Supermercados.

No gráfico 2.3 podemos constatar que a área de vendas não seguiu a tendência de redução a tendência de redução do número de lojas, demonstrando a estratégia das 20 maiores empresas de substituir suas lojas menores por lojas maiores, principalmente hipermercados.

A área de venda das 20 maiores redes decresceu, como consequência da crise acumulada nos anos 80 e início dos 90. Com a confirmação da estabilização econômica vinda depois do Plano Real e o consequente aquecimento da economia, uma nova tendência de crescimento da área de vendas, sem porém aumentar o número de lojas, a partir de 1995.



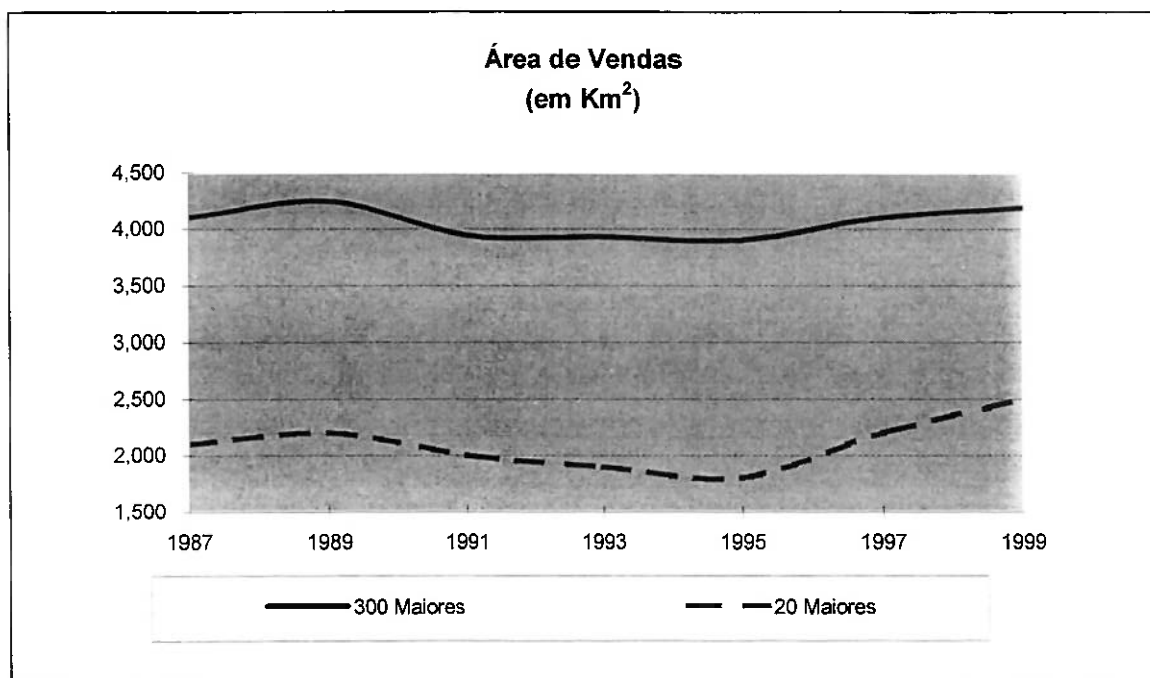


Gráfico 2.3: Área de vendas. Fonte: Análise Setorial de Supermercados.

Outro indicador do aumento do tamanho das lojas é o aumento do número médio de *check-outs* por loja. A série histórica dos dados das 300 maiores empresas indicava uma relação média em 1997 de 1 *check-out* para cada 105 m<sup>2</sup> de área de vendas, passando a 108 m<sup>2</sup> por *check-out* em 1999.

Comparando os dois grupos de empresas, podemos novamente determinar que as 20 maiores empresas vem se esforçando em liderar a tendência de aumentar o tamanho das suas lojas como podemos ver no gráfico 2.4.

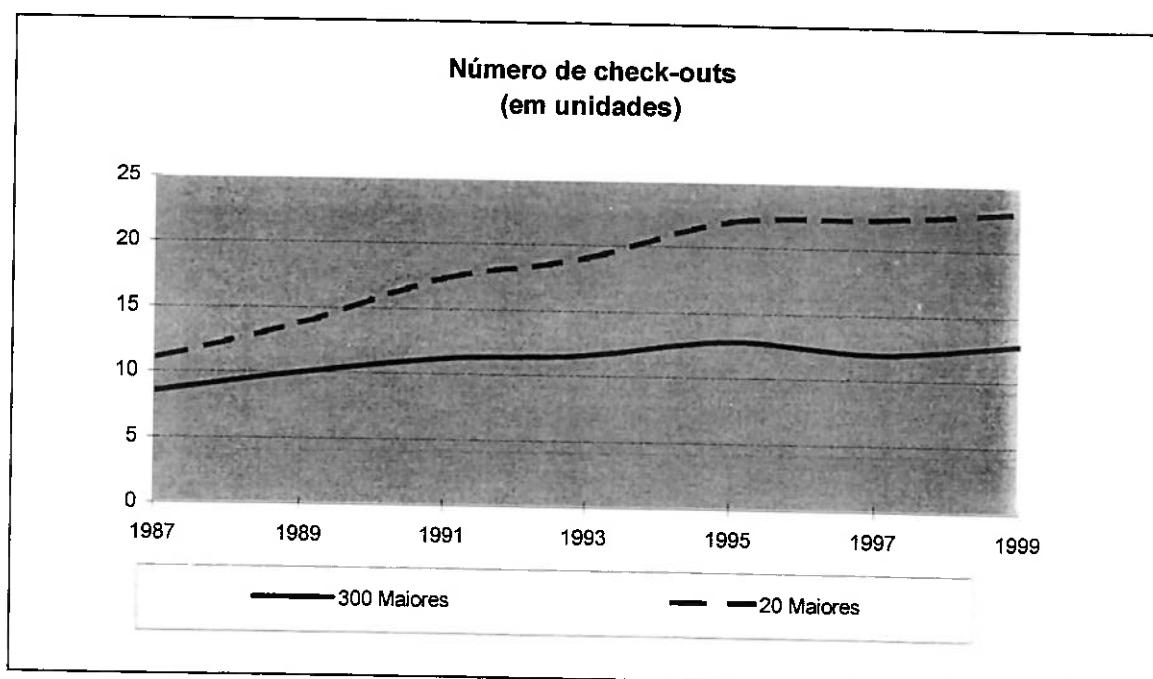


Gráfico 2.4: Número de *check-outs*. Fonte: Análise Setorial de Supermercados.

Além das mudanças ocorridas com os layouts das lojas o setor varejista tem sofrido um processo de concentração muito forte na última década, porém as lojas independentes (empresas com menos de 2 lojas com mesmo CGC) ainda predominam no Brasil. Em 1998/99, esses supermercados somavam 54.298 estabelecimentos, ou o equivalente a 48,2% como mostra a tabela 2.8.

Os segmentos de lojas independentes e o de redes vêm apresentando movimentos distintos no que se refere à rede instalada. Enquanto o número de lojas pertencentes às redes vem diminuindo as lojas independentes vêm aumentando constantemente o seu número de estabelecimentos conforme podemos ver na tabela abaixo:

Cadeias x Lojas independentes						
Ano	# lojas rede	% total de lojas	% total das vendas	# lojas independentes	% total de lojas	% total das vendas
91/92	4.114	12,57	53,8	28.609	87,43	46,2
92/93	3.825	11,26	53,3	30.141	88,74	46,7
93/94	3.735	9,95	53,0	33.808	90,05	47,0
94/95	3.907	9,34	52,5	37.933	90,66	47,5
95/96	3.961	9,05	52,8	39.802	90,95	47,2
96/97	3.945	8,56	53,1	42.121	91,44	46,9
97/98	3.888	8,10	55,2	43.825	91,90	44,8
98/99	3.998	6,90	51,8	54.298	93,10	48,2

Tabela 2.7: Cadeias x lojas independentes. Fonte: Censo ACNielsen.

A tabela 2.8 mostra uma redução no número de lojas das redes, fruto do processo de ajustamento que as grandes redes vêm passando fechando lojas deficitárias e substituindo lojas menores por lojas maiores, mais precisamente por hipermercados.

As independentes por outro lado aproveitaram a estabilidade advinda do Plano Real expandindo o número de estabelecimentos. É importante ressaltar que apesar da diferença entre os dois segmentos no que se refere à abertura de novas lojas, a participação no total das vendas pouco mudou, reforçando o fato de que as redes estão buscando lojas cada vez mais rentáveis.

## **2.2 Indicadores de produtividade**

A queda da inflação e a chegada de novos concorrentes internacionais, obrigou as empresas do setor a melhorar a eficiência de todas as suas operações para se adaptarem ao novo cenário competitivo.

Algumas dessas ações já foram mencionadas antes, como o fechamento de lojas deficitárias, o enxugamento do número de funcionários, a ampliação do tamanho das lojas e o uso intensivo de tecnologia nas lojas.

Como veremos a seguir, essas ações influíram no desempenho das redes nos últimos anos. Para observarmos o efeito das melhorias alcançadas pelas redes vamos analisar as principais variáveis de produtividade:

- Faturamento médio por loja
- Vendas por m<sup>2</sup>
- Faturamento por funcionário
- Faturamento por check-out

De uma forma geral, as empresas passaram por um rápido processo de mudanças no final da década de 80, passando por um período de estabilidade dos indicadores de produtividade, voltando a apresentar melhorias nos indicadores de produtividade a partir de 1993 mantendo essa tendência de melhora até 1999, data da última análise.

Podemos observar no gráfico 2.5 o esforço das empresas, e, principalmente, das 20 maiores, em aumentar o faturamento médio das lojas, ainda em 1987 o faturamento das 20 maiores empresas somavam R\$ 10 milhões, em 1990 já havia crescido para R\$ 12,5 milhões e em 1999 já haviam atingido R\$ 25,5 milhões.

Esse crescimento é o resultado do maior número de lojas de hipermercados entre as 20 maiores redes.

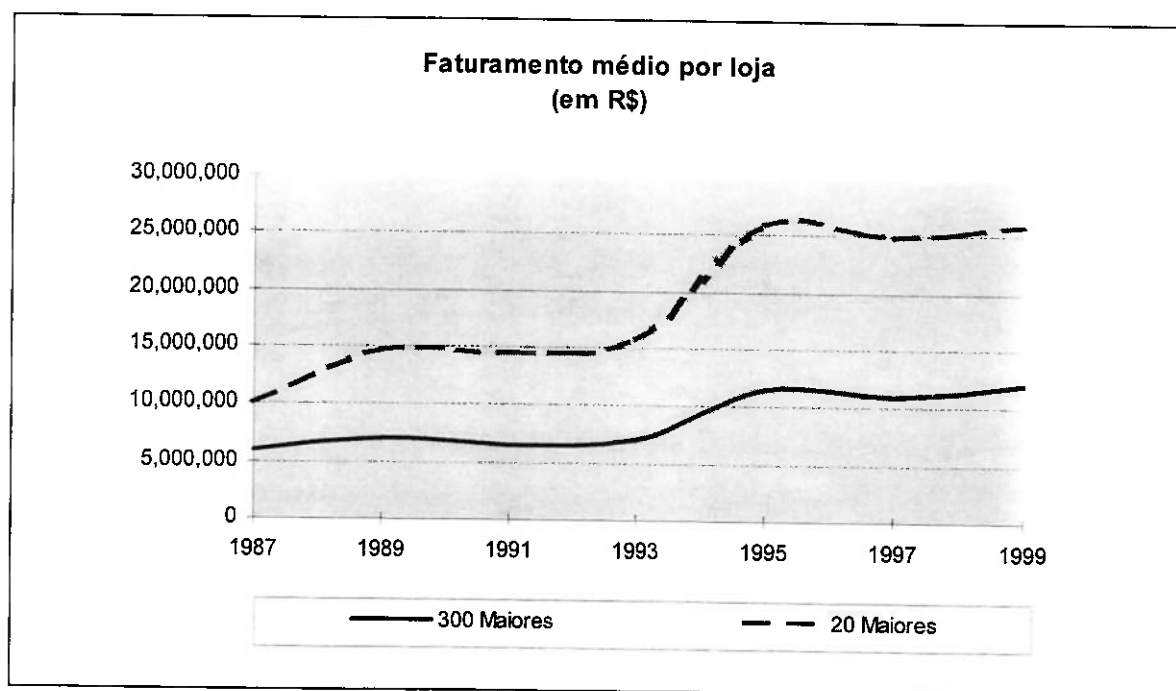


Gráfico 2.5: Faturamento médio por loja. Fonte: Análise Setorial de Supermercados.

As redes vêm registrando uma elevação do índice de faturamento por m<sup>2</sup>. As medições não mostram diferenças nas oscilações de desempenho (apresentam as mesmas curvas) porém ainda mantém uma diferença de patamar entre os dois segmentos de empresas, como podemos observar no gráfico 2.6.

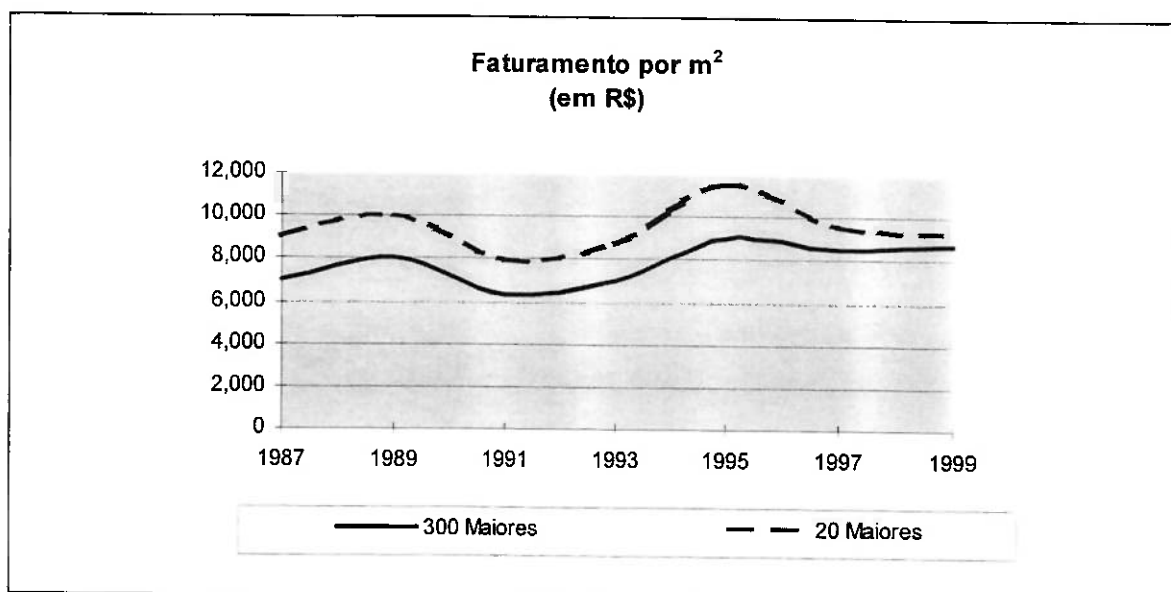


Gráfico 2.6: Faturamento por m<sup>2</sup>. Fonte: Análise Setorial de Supermercados.

O processo de reestruturação do número de funcionários, têm elevado consideravelmente o patamar de produtividade das 20 maiores empresas, como nos mostra o gráfico 2.7. É importante destacar o aumento da diferença entre os indicadores das 20 líderes e o total das 300 maiores redes, que em 1987 era de 25% e em 1995 atingiu os 60%.

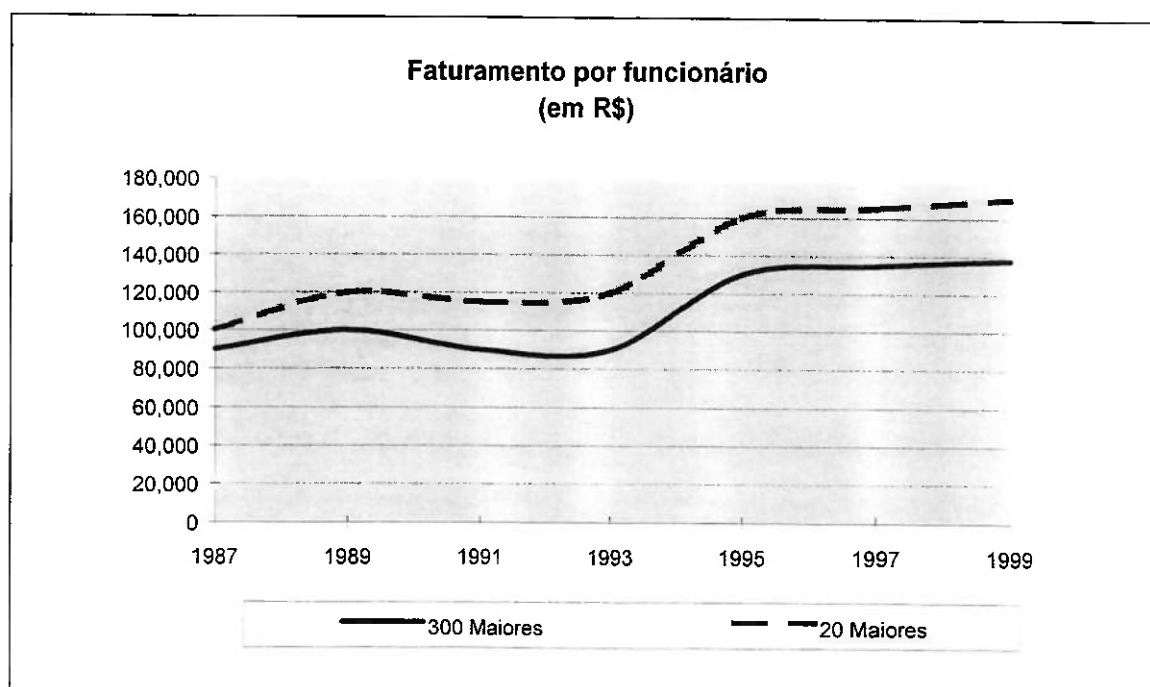


Gráfico 2.7: Faturamento por funcionário. Fonte: Análise Setorial de Supermercados.

De forma geral, as empresas têm melhorado o indicador de vendas por check-out, fenômeno esse impulsionado pelas empresas líderes que têm operado com lojas cada vez maiores. O gráfico 2.8 mostra a evolução do indicador para os dois segmentos de redes, e o aumento cada vez maior entre os níveis praticados pelas 5 líderes e o total das 300 maiores redes.

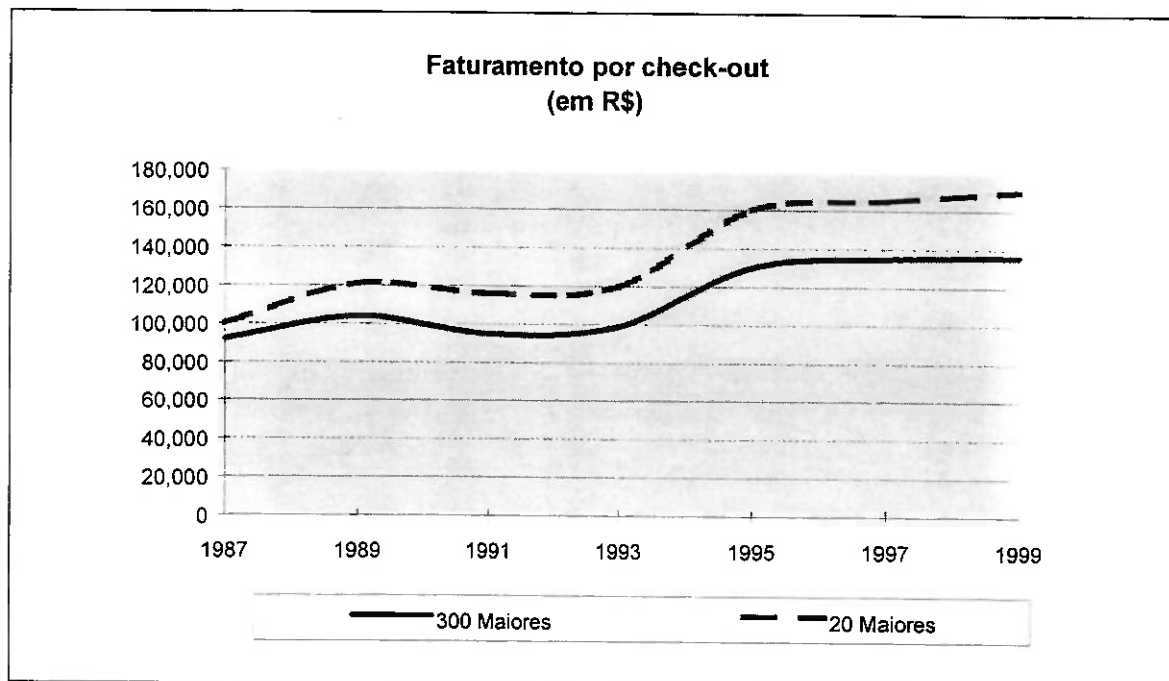


Gráfico 2.8: Faturamento por check-out. Fonte: Análise Setorial de Supermercados.

### 2.3 Desempenho e tendências do setor

Na tabela 2.9 temos as principais empresas de supermercados e hipermercados do Brasil em 1999, contendo o faturamento bruto anual, medida esta padrão para dimensionamento das redes, bem como os principais indicadores de produtividade anteriormente citados.

Em 1999 podemos perceber o crescimento das redes internacionais dominando as primeiras colocações do ranking, juntamente com a rede Cia. Brasileira de Distribuição (que possui uma *joint venture* com a rede francesa Cassino), cujo processo se fez através da compra de redes médias e da abertura de novas lojas.

Pos 99	Empresa	Fat. Bruto (R\$ milhões)	m <sup>2</sup> /loja	Fat/check-out (R\$ milhões)	Fat/m <sup>2</sup> (R\$ milhões)	Fat/func. (R\$ milhões)	Fat/loja (R\$ milhões)
1	Carrefour	7.944	5.241	1.418	9.972	214	52,2
2	Cia. Brasileira de Distrib.	7.760	1.900	1.453	11.701	224	22,2
3	Sonae	2.856	1.834	950	9.492	146	17,4
4	Bompreço	2.642	2.644	1.198	9.993	146	26,4
5	Sendas	2.377	2.460	1.213	11.790	160	29,0
6	Wal*Mart	956	10.891	2.187	9.751	155	106,2
7	Sé	714	1.505	958	9.885	142	14,9
8	Zaffari	697	4.008	1.097	9.149	107	36,7
9	G. Barbosa	518	1.532	829	9.955	103	15,2
10	Coop. Cooperativa	490	2.930	2.024	15.201	187	44,5
11	Angeloni	379	2.829	1.190	8.947	125	25,3
12	Vitória	353	1.550	695	6.335	101	9,9
13	Irmão Bretas	340	1.811	788	6.272	106	11,3
14	Sonda	329	3.010	1.399	15.615	163	47,0
15	ABC	328	1.634	738	8.367	118	13,7
16	Líder	308	2.864	1.108	9.782	93	28
17	Empresa Baiana	281	150	202	4.558	62	0,7
18	Condor	250	2.033	913	7.246	119	14,7
19	DMA	247	1.189	879	8.656	95	49,5
20	D'Avó	215	5.000	860	7.167	142	35,8

Tabela 2.8: Ranking Abras. Fonte: ABRAS.

Considerando-se as mesmas 30 maiores empresas do setor, uma comparação entre os indicadores de produtividade revela a grande variação de desempenho no setor, mesmo entre redes que estejam no mesmo patamar de faturamento.

## 2.4 Internacionalização do setor

A primeira rede estrangeira de supermercados a se instalar no Brasil e fixar uma operação de sucesso foi a rede francesa Carrefour. Com a inclusão de novas práticas de mercado o Carrefour manteve-se sozinho no mercado brasileiro como única rede estrangeira até se firmar como a 1ª empresa do setor.

A unicidade do Carrefour só foi quebrada em 1994 com a chegada da rede Wal\*Mart, a maior rede varejista da mundo proveniente dos EUA, que formou com as Lojas Americanas uma *joint venture*, criando a Wal\*Mart Brasil.

Em dezembro de 1996 a rede holandesa Royal Ahold formou uma associação com a rede Bompreço nas regiões norte e nordeste, possibilitando a expansão da rede nessas regiões. O acordo inicial previa a transferência de 50% das ações do Bompreço para o Ahold mediante investimento de capital na rede, porém em Julho de 2000 a rede holandesa adquiriu 100% das ações da rede Bompreço.

Em 1997 a rede portuguesa Sonae adquiriu parte da rede Cândia enquanto que outra rede portuguesa a Jerônimo Martins adquiriu a rede Sé Supermercados.

O súbito interesse global no setor varejista brasileiro deve-se a vários fatores internos que vêm atraindo as empresas a investirem no País:

- a expansão do mercado brasileiro a partir da estabilização da economia
- a dimensão continental do País, o que propicia a atuação de várias redes regionais e a importância do Brasil em toda a América Latina e ainda maior no Mercosul
- o maior grau de pulverização do setor, o que possibilita a entrada das redes através da aquisição de redes menores
- o sucesso das redes internacionais que aqui operam
- o melhor nível de profissionalização dessas empresas

E fatores externos também têm ajudado esse processo de expansão das grandes redes em investir no Brasil:

- grande concentração e saturação dos mercados domésticos das grandes redes
- a presença de legislações restritivas à abertura de novos hipermercados em países como Alemanha e França
- a necessidade de expandir os seus negócios para manter as taxas de lucratividade crescentes

Como já foi visto, o setor varejista oscilou entre os processos de consolidação de redes de amplitudes regionais e o incremento dos chamados supermercados independentes, mostrando um comportamento oscilante de ano a ano.



O gráfico 2.9 mostra o processo de concentração do mercado entre as 5 maiores empresas do setor, demonstrando que a partir da década de 90 o processo de concentração se intensificou passando de uma concentração de 26% em 1996 para 40% em Julho de 1999.

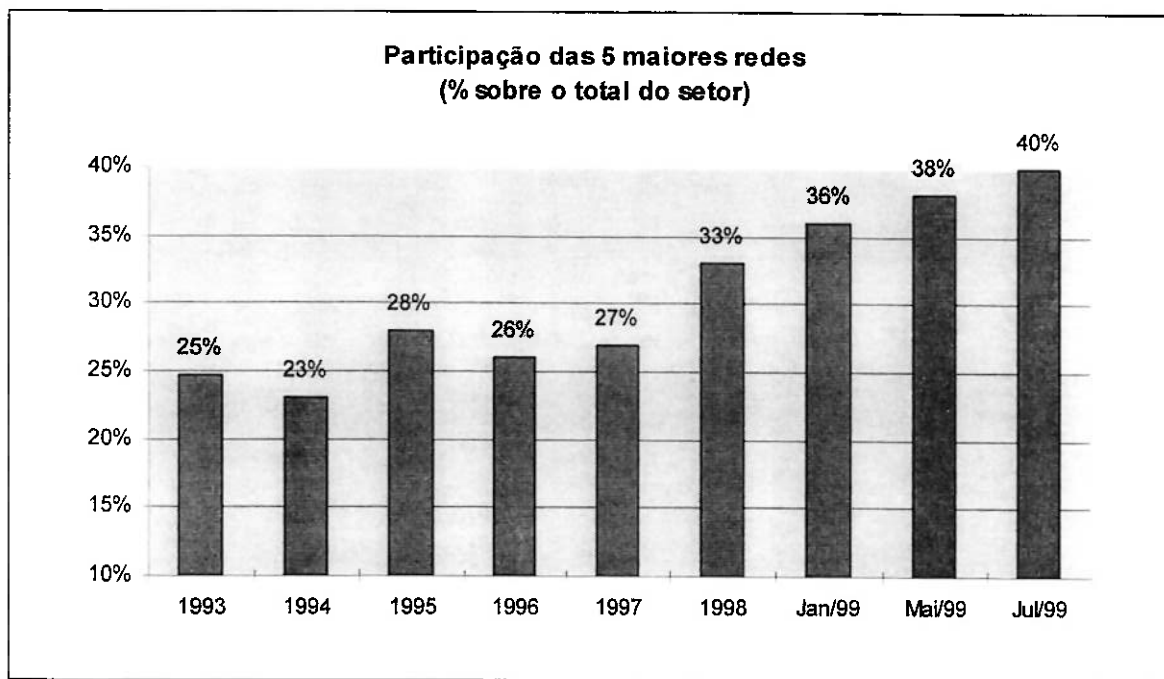


Gráfico 2.9: Participação das 5 maiores redes brasileiras. Fonte: Censo ACNielsen.

Ao observarmos o gráfico 2.10, podemos comparar o grau de concentração do setor varejista entre países europeus e latino americanos, o que nos mostra a baixa concentração do setor varejista brasileiro mesmo quando comparados a outros latino-americanos, como é o caso da Colômbia e Argentina.

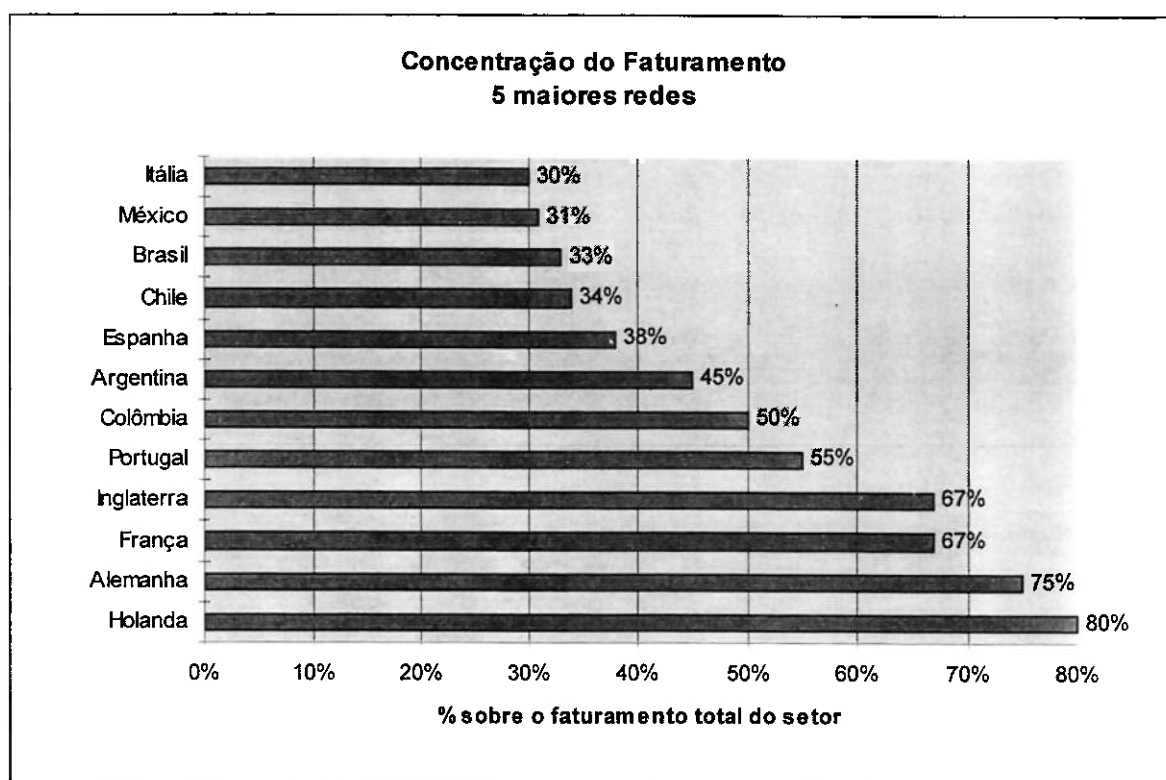


Gráfico 2.10: Participação das 5 maiores redes (panorama mundial). Fonte: ACNielsen.

A entrada de concorrentes globais fomentou o movimento de concentração do mercado brasileiro através de compras e *joint ventures*, como podemos ver na tabela 2.10 que mostram os movimentos mais importantes do setor neste sentido.

<b>Fusões, aquisições e <i>joint ventures</i> no setor</b>	
1996	Ahold forma <i>joint venture</i> com Bompreço
1997	Bompreço compra rede Supermar
1997	Sonae compra 50% restantes da rede Real
1997	Pão de Açúcar compra Freeway, 5 lojas Mambo e 2 lojas Apical
1997	Sé compra rede São Jorge
1997	Wal*Mart assume controle das operações no Brasil
1997	Jerônimo Martins compra rede Sé
1997	Carrefour compra 50% da rede Eldorado
1997	Sonae compra 85% da rede Cândia
1998	Pão de Açúcar compra rede Millus, Barateiro e Paes Mendonça
1999	Pão de Açúcar compra rede Peralta
1999	Carrefour compra as redes Lojas Americanas, Rainha, Planaltão e Mineirão
2000	Ahold assume 100% do Bompreço

Tabela 2.9: Fusões, aquisições e *joint ventures* no setor. Elaborado pelo autor.

# Capítulo 3

---

**A empresa**

### **3.1 Histórico da empresa**

Uma das maiores empresas varejistas do Brasil, o SUPERMERCADO, foi uma das empresas pioneiras do setor no Brasil, abrindo sua primeira loja ainda na década de 50 na cidade de São Paulo. Tomando a liderança do mercado, a empresa começou um processo de aquisições de outras lojas na década de 60, expandindo a sua cobertura para outras cidades, terminando esta década com 55 lojas.

O processo de expansão da rede continuou nos anos seguintes, na década de 70, com a inauguração de várias lojas e a compra de outras, além do aumento da diversidade dos negócios da empresa, com a operação de negócios fora do País. Ainda nos anos 70, a rede abriu o seu primeiro hipermercado, e em 1971 lançou os primeiros produtos com marca própria no Brasil. Outras inovações foram a abertura da primeira loja de sortimento limitado e o primeiro supermercado funcionando 24 horas por dia.

O processo de expansão durou até o final de década de 80, quando a perda de rentabilidade e eficiência das operações, aliada à recessão econômica, levou a empresa a realizar uma grande reestruturação nos negócios. Durante esta fase, as funções secundárias do grupo foram desfeitas como as operações no exterior e as negócios fora da área do varejo.

Nas lojas, os efeitos do programa se refletiram no fechamento e na remodelação de centenas de lojas, principalmente nos estabelecimentos menores e menos rentáveis. A empresa também consolidou as funções de gerenciamento das lojas e reduziu as despesas com a folha de pagamentos.

O resultado final do processo foi a retomada dos lucros já em 1992, e a posterior abertura do capital da empresa, com a colocação de ações no Brasil, Europa e Estados Unidos.

No final de 1999, o SUPERMERCADO possuía um total de 146 estabelecimentos, com área total de vendas de 174.183 m<sup>2</sup>. Comparando com a situação de 1996 o SUPERMERCADO aumentou o tamanho médio das suas lojas passando de 1.001 m<sup>2</sup> para 1.193 m<sup>2</sup> conforme mostra a tabela 3.1.

	1999	1998	1997	1996
Faturamento Líquido	2.057.923	1.724.924	1.392.846	1.404.002
Número de Lojas	146	149	147	155
Área de Vendas (m <sup>2</sup> )	174.183	166.052	156.906	155.197
Área de Vendas por loja (m <sup>2</sup> )	1.193	1.114	1.067	1.001

Tabela 3.1: Evolução do SUPERMERCADO. Fonte: Relatório Anual do SUPERMERCADO.

As lojas do SUPERMERCADO, concentram-se fortemente no Estado de São Paulo com 116 unidades. Nos estados do Piauí, Rio de Janeiro, Ceará e Distrito Federal a presença da empresa é menor conforme o gráfico 3.1.

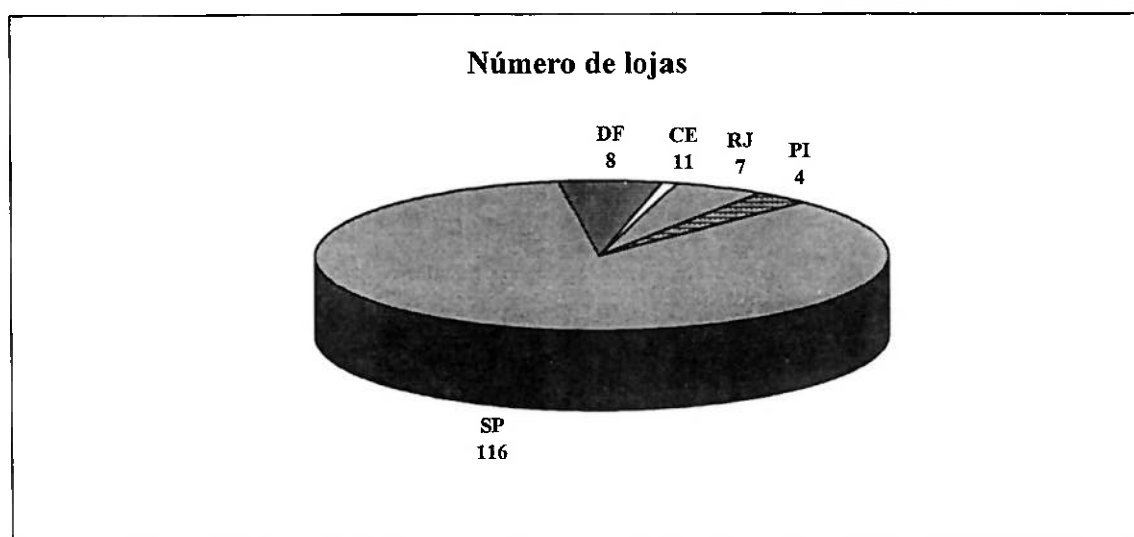


Gráfico 3.1: Número de lojas. Fonte: site do SUPERMERCADO.

Segundo a gerência de marketing do SUPERMERCADO, suas lojas “... se caracterizam como lojas de bairros, que tentam se diferenciar pela conveniência da localização e pelos serviços prestados”. O tamanho das lojas varia entre 2.140 m<sup>2</sup> e 4.490 m<sup>2</sup>, com uma área média de 1.193 m<sup>2</sup> por loja conforme mencionado na tabela 3.1.

De uma forma geral, a rede opera com uma variedade de 12 mil itens entre perecíveis, não-perecíveis e mercadorias em geral. Conforme o gráfico 3.2 as produtos alimentícios ainda mantêm a maior parte do volume de vendas da rede.

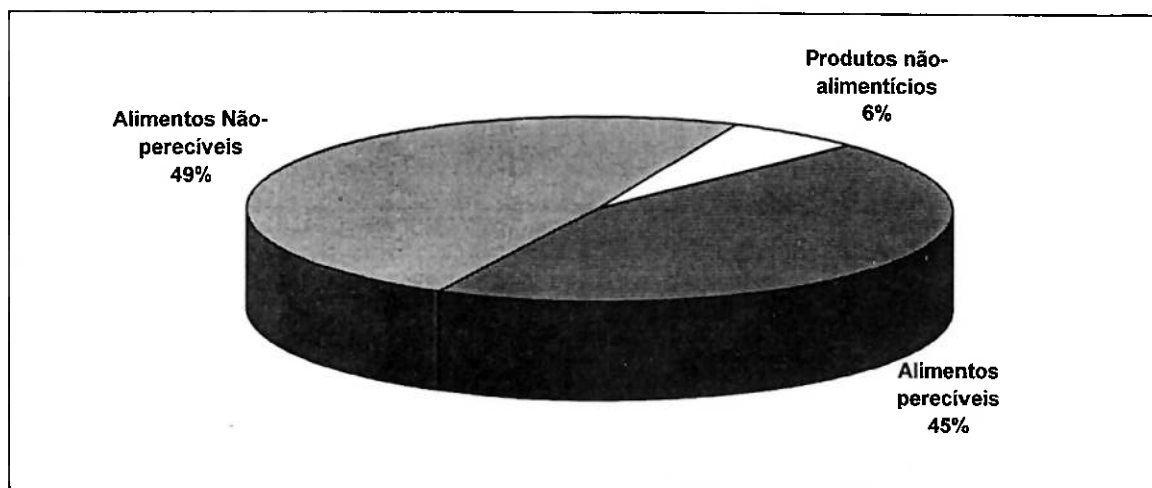


Gráfico 3.2: Vendas líquidas por departamentos. Fonte: site do SUPERMERCADO.

Ainda segundo a gerência de marketing do SUPERMERCADO, suas lojas atingem públicos distintos, de acordo com a área de influência da loja. Nas operações das lojas, a empresa leva em consideração o nível econômico do bairro no qual está instalada, geralmente apresentando maior nível de serviços e preços mais elevados nas lojas dos bairros de classe mais alta. Muitas dessas lojas possuem áreas específicas como padarias, açougues, peixaria e seção de laticínios.

As lojas do SUPERMERCADO localizam-se, geralmente, em áreas urbanas de grandes centros, estando concentrada nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília e Fortaleza.

Em 1999, o SUPERMERCADO, consolidou o seu processo de implementação de gerenciamento através de Unidades de Negócio. Essa iniciativa visava melhorar os processos internos das áreas Comercial, Marketing, Logística, Operações e Recursos Humanos, melhorando a agilidade da empresa e a sua eficiência, bem como gerando resultados mensuráveis.

### 3.2 Unidades de Negócio

*“Cada Unidade de Negócio é gerenciada para trabalhar sobre os seus próprios objetivos, enquanto que ao mesmo tempo contribuindo para agregar resultados para a organização. A consolidação do gerenciamento por Unidades de Negócios tem também gerado ganhos de produtividade, uma clara visão das responsabilidades de cada unidade, e sobre tudo o desenvolvimento do espírito de equipe”.*

Presidente do SUPERMERCADO (Extraído do site da empresa)

A seguir está uma breve descrição de cada uma das Unidades de Negócios bem como as metas estabelecidas para cada um:

- **Comercial:** além das atribuições regulares deste departamento como controlar os processos de negociação, analisar o desempenho das vendas e o gerenciamento das margens das mesmas, o departamento Comercial está responsável por definir a linha de produtos de acordo com o entendimento do consumidor, adotando estratégias de preços competitivas e gerenciar inventários. *Objetivo:* estender o número de marcas próprias para aproximadamente 1.000 produtos.
- **Marketing:** possui uma papel fundamental no conceito de Unidades de Negócios, pela sua responsabilidade em cuidar do posicionamento e da imagem da rede. Somente em 1999 foram gastos R\$ 60 milhões em ações de marketing, promoções, anúncios em mídia, campanhas e pesquisas de mercado. Alinhada ao fundamento básico da rede, “em ser uma empresa focada no consumidor”, a empresa colocou sob a responsabilidade deste departamento o serviço de identificar, analisar e divulgar conhecimentos sobre o consumidor e dar suporte a decisões orientadas ao mesmo. *Objetivo:* introduzir indicadores de desempenho das atividades e melhorar as técnicas de conhecimento do consumidor.
- **Logística:** a empresa reconhece que o sucesso das suas operações dependem de uma série de processos integrados, e para isso investiu R\$ 160 milhões em logística e tecnologia, com o objetivo de melhorar a distribuição de mercadorias seguindo o

crescimento da rede e de continuar buscando os mais altos níveis de eficiência operacional. *Objetivo*: desenvolver recursos e metodologias para dar suporte a rede.

- **Operações**: responsável por controlar todos os pontos de vendas, o departamento de Operações possui o papel de gerenciar o que ocorre nas lojas às outras Unidades de Negócios, tendo também a importante responsabilidade de definir o sortimento dos produtos, melhorando a visualização dos produtos nas lojas, garantindo a melhora contínua nos serviços ao consumidor e o layout da loja. *Objetivo*: manter os esforços de redução dos níveis de ruptura nas lojas.
- **Recursos Humanos**: focado em promover o desenvolvimento profissional e pessoal dos empregados, e também reforçar a percepção de parceria com a empresa. O departamento de Recursos Humanos lida com o diferencial da empresa, seus empregados, utilizando um modelo de recompensa baseado nas contribuições de cada funcionário, desenvolvendo uma matriz de aptidões e áreas para serem desenvolvidas de modo a contribuir para o desenvolvimento do funcionário. *Objetivo*: implantar um modelo de gerenciamento de recursos humanos baseado nas capacidades dos indivíduos.

A rede SUPERMERCADO vem ampliando os investimentos nos últimos anos, destinados basicamente à ampliação da rede de lojas, com a construção de novas unidades e aquisição de empresas concorrentes, reforma e modernização de antigas lojas e aperfeiçoamento tecnológico e logístico, conforme podemos ver os investimentos realizados até 1999, na tabela 3.2.

( em milhões de R\$/ano)	1999	1998	1997	1996
Novas lojas	254	320	234	149
Aquisições	226	340	34	-
Remodelamento	145	223	64	44
Tecnologia e logística	160	35	8	23
Outras	-	12	12	10
Total	785	930	430	226

Tabela 3.2: investimentos realizados. Fonte: Relatório Anual do SUPERMERCADO.



Apesar do número de lojas da rede ter mudado pouco nos últimos anos, essa não é a realidade da rede, que voltou a adquirir outras lojas ao longo dos últimos anos, sendo que somente em 1999 foram 9 lojas da rede convertidas e mais 4 novas lojas inauguradas, o que reforça o movimento da rede em concentrar-se em lojas de maior faturamento. Além dos investimentos em lojas, a rede também abriu um novo centro de distribuição em São Paulo.

# Capítulo 4

---

**A evolução competitiva do varejo**

#### 4.1 O início da competitividade no varejo

O início do setor varejista, com seu aspecto familiar tradicional pode ser comparado com as indústrias do século XVIII. Assim como a produção em massa implementada por Henry Ford alterou o ambiente competitivo no ramo industrial, as grandes redes varejistas foram a primeira evolução do varejo.

Segundo CORSTJENS (1995), a mudança trazida pelas grandes redes foi a resposta do setor à pressão exercida pelos fabricantes, alterando a estrutura de poder em todas as relações varejo/indústria. As redes por serem grandes conglomerados de lojas, tinham a capacidade de vender grandes volumes, passando a comprar de forma mais competitiva e se valer também de operações mais eficientes, repassando para o consumidor final parte dessas economias e alargando a fronteira da produtividade do setor como mostra a figura 4.1.

Neste momento, a efetividade operacional desse novo formato superava a necessidade de um posicionamento estratégico formal, pois a defasagem entre os processos das grandes redes para as demais empresas do mercado era tão grande que possibilitou a diferenciação e a liderança em custos ao mesmo tempo.

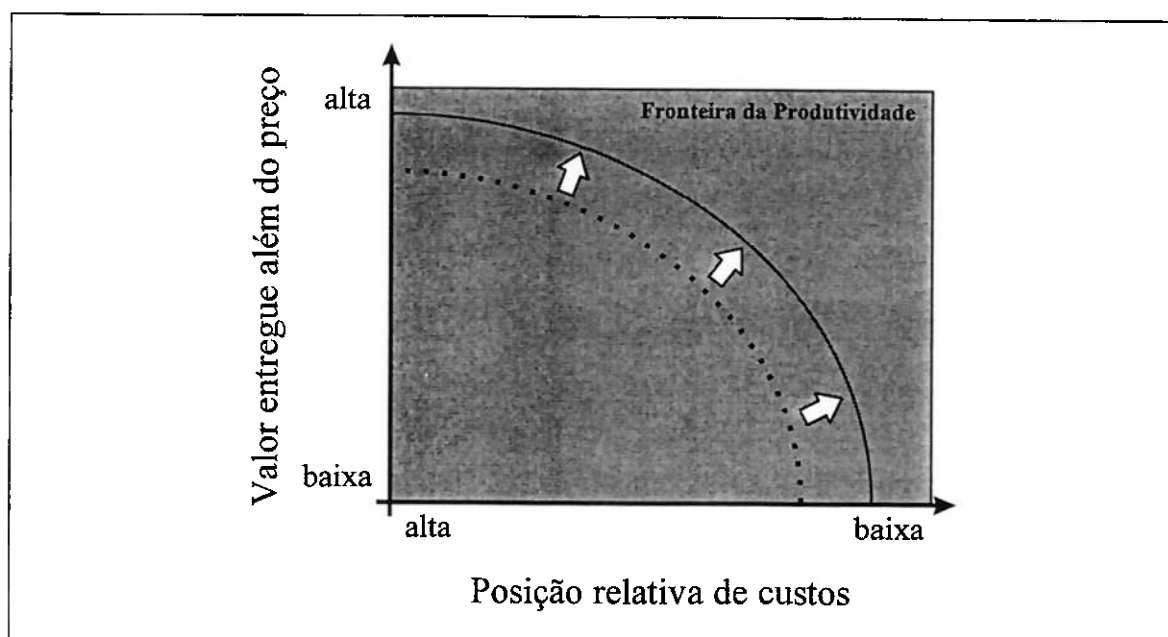


Figura 4.1: Efetividade operacional x posicionamento estratégico. Extraído de PORTER (1996).

*“A demanda por varejistas maiores e mais eficientes era maior do que os varejistas podiam suprir. Os esforços não se concentravam em gerar demanda, pois ela já existia e estava reprimida, o foco era criar novas lojas onde os consumidores ainda não tivessem se beneficiado do novo formato” (McMILLAN 1998).*

A estratégia de descontos foi muito eficaz e apropriada enquanto havia o mercado das pequenas lojas para conquistar, cuja oferta de produtos era obsoleta e seus preços muito acima dos praticados pelas grandes redes.

Essa estratégia entretanto não se sustentou no longo prazo, pois a rápida difusão das melhores práticas reduziram o diferencial das empresas. Esse fato está de acordo com a argumentação de PORTER (1996), para quem a simples efetividade operacional, baseada na busca da excelência no desempenho das operações, não resulta em vantagem competitiva a longo prazo.

O mercado evoluiu então para um cenário onde diferentes redes chegavam ao consumidor com ofertas e produtos similares. O mercado amadureceu, significando que o crescimento de uma rede passou a ser feito através da canibalização de outra rede de igual tamanho e provavelmente com as mesmas eficiências operacionais.

Como mostra a figura 4.2 a reação das grandes redes a falta de diferenciação foi a formulação de uma estratégia orientada a preços.

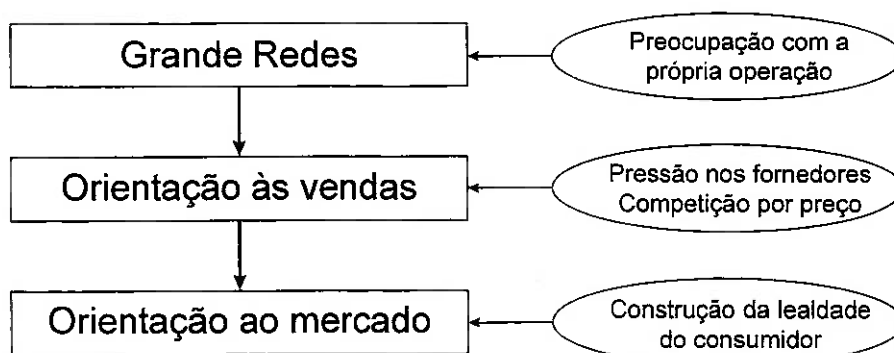


Figura 4.2: Transição de estratégias. Extraída de CORSTJENS & CORSTJENS (1995)

A estratégia focada em preços significava manter o sortimento e serviços a níveis básicos porém aumentando a pressão nas vendas, reduzindo preços, incentivando promoções e dias especiais de descontos.

CORSTJENS (1995) afirma que a estratégia voltada a preços não agrega valor para o consumidor, apenas reduz a sua relutância em comprar ao invés de aumentar a percepção do valor no bem adquirido. A afirmação de CORSTJENS está de acordo com KOTLER (1995) quando este ressalta que a promoção não agrega valor ao produto ao afirmar que *“a propaganda oferece uma razão para a compra, a promoção de vendas oferece um incentivo à compra”*.

Muitas destas promoções agregam custos diretos e indiretos para o varejista, pois a promoção de uma marca aumenta a venda da mesma porém reduzir a venda das marcas concorrentes, portanto a categoria promocionada não cresce em valor porém o varejista incorre em maiores custos.

Ainda hoje nenhum varejista pode ignorar as técnicas de promoções e *displays*, porém as táticas de preços não adicionam valor aos negócios, funcionando relativamente bem por um curto espaço de tempo, até serem copiadas pela concorrência, fazendo com que os ganhos adicionais não gerem o retorno dos investimentos incorridos.

No início dos anos 90, o vice-presidente do Carrefour, Sr. Etienne Thil, afirmou que a guerra de preços fez com que cerca de 20% do faturamento das redes estava sendo vendida a margem zero.

Ao final da fase de estratégia direcionada a preços, os varejistas se encontram na posição onde procuram criar vantagens diferenciadoras para as suas lojas para que os seus consumidores não tenham a percepção de que uma loja é substituível por outra.

Seguindo a evolução proposta na figura 4.2, CORSTJENS (1995) narra a evolução do mercado varejista rumo a estratégia voltada ao mercado. Ao invés de incitarem a comparação direta de preços entre as diferentes redes, as redes passaram a inibir o hábito do consumidor em comprar em diversos lugares, convencendo-o de que suas lojas satisfaziam melhor as suas necessidades do que outras lojas procurando ressaltar outros aspectos que os diferenciem da concorrência, aumentando a percepção do valor da rede para o consumidor.

Os varejistas começaram a estudar as diferenças dos seus consumidores e desenvolver propostas mais relevantes a grupos específicos de consumidores. Ao oferecer uma experiência de compra diferenciada ao consumidor, o varejista poderia esperar aumentar as suas margens sem perder muito do seu volume para as grandes redes.

Para gerar lucros, o varejista tem de criar lealdade entre alguns segmentos do mercado que possam manter suas margens mais altas. A lealdade a uma rede significa que os consumidores não acreditam que determinada rede possa ser totalmente substituída e portanto o critério de escolha não se baseia somente em preço.

Ao observar que o mercado não é homogêneo, havendo diferentes consumidores com diferentes necessidades o varejo pode posicionar suas redes de lojas de modo com que cada segmento de consumidores se identifique com uma rede e o mercado acabe diferenciando as redes.

A idéia de diferenciar segmentos de consumidores e procurar criar propostas mais relativas para esses grupos tem sido utilizado amplamente pelas indústrias de bens de consumo para manter a lealdade dos consumidores aos seus produtos. CORSTJENS (1995) ressalta que os varejistas podem utilizar os mesmos recursos de segmentação porém há algumas diferenças que devem ser levadas em conta ao se propor a diferenciação das redes varejistas:

- os varejistas não podem segmentar o mercado com tanta profundidade quanto a indústria pois estão limitados geograficamente quanto ao público que querem e podem atingir;
- a criação de novas redes/marcas é muito mais restrita para o varejo do que para a indústria;
- a qualidade da experiência de compra do consumidor na loja (serviço, sortimento, conveniência, imagem) gera um impacto muito menor no consumidor do que a experiência de uma marca ou produto da indústria;
- preço ainda é um imperativo para todo o varejo, que pode ou não ser tratado como uma oportunidade, mantendo seus preços competitivos e por outro lado trabalhando a percepção de preço da sua loja;

A cobertura das lojas do varejo determinam, portanto, o público de cada loja, porém a segmentação enfrenta a dependência das grandes redes em manter altos volumes gerados por loja.

A conclusão de CORSTJENS (1995) é que as lojas não podem se dar ao luxo de eliminar segmentos de consumidores que estejam dentro da sua área de cobertura. Enquanto uma marca pode se focar em segmentos alvo de consumidores, as redes varejistas têm de conquistar o maior volume possível de vendas, aproveitando ao máximo o poder de compra dos consumidores que possuem fácil acesso às lojas.

Um supermercado deve então ser atraente para o maior número possível de consumidores que estejam dentro da sua área de cobertura, pois o varejo não pode se dar ao luxo de excluir nenhum segmento.

→ isto não é diferenciação  
na opinião de quem

A presença de competidores implica na decisão por um posicionamento estratégico incluindo áreas como preço e sortimento. No varejo, a variável concorrência ganha

ainda a dimensão geográfica uma vez que as diferentes lojas de uma rede enfrentarão diferentes ambientes competitivos.

Uma rede varejista pode escolher desenvolver estratégias locais para as diferentes lojas, o que implica na falta de posicionamento global, na impossibilidade de anúncios nacionais e na discrepância de percepção de preço do consumidor entre as diferentes lojas, ou seja, apesar de ser uma melhor resposta à concorrência essa prática não constrói uma imagem homogênea da rede para o consumidor.

Por outro lado pode-se escolher por criar uma imagem única para a rede o qual implica na elaboração de uma estratégia que seja a mediana entre todas as lojas envolvidas. A centralização de decisão sobre as políticas de preços, decisão sobre o sortimento, calendário promocional entre outras atividade significa comprometer o posicionamento ideal de cada loja, o que implica a real avaliação se os ganhos com a centralização cobrem os custos de manter as lojas fora do seu posicionamento individual.

A resposta do varejo à impossibilidade de excluir segmentos de consumidores e a maior exigência dos consumidores foi criar diferentes formatos de lojas que apesar de atraírem os mesmos consumidores buscam diferenciar-se, principalmente, no tipo de compra que o consumidor está praticando.

- Lojas de conveniência
- Supermercados
- Hipermercados
- Clubes de compras

Muitas redes varejistas possuem uma ampla variedade de marcas que são claramente diferenciadas em termos de tipos de compra que o consumidor está praticando. O Grupo Pão de Açúcar oferece as bandeiras - Extra, Pão de Açúcar, Barateiro, Eletro e Superbox, enquanto que o Carrefour possui no Brasil as marcas Carrefour e Champion enquanto que o Wal\*Mart possui os formatos Supercenter e Sam's Club.

Entretanto a técnica de segmentação de redes possui limitações, por causa da escassez de terrenos e da viabilidade econômica da concentração de lojas dentro de uma mesma



área. Os formatos entretanto segmentam o mercado de acordo com a ocasião de compra (compra do mês versus compra do dia-a-dia) e com a percepção de qualidade (preços baixos versus qualidade e conforto).

O número de áreas disponíveis para a abertura de novas lojas é limitada, porém mesmo que não houvesse essa limitação haveria ainda a limitação econômica em gerar vendas adicionais por loja, uma vez que os custos fixos das lojas são altos e as redes devem expandir a sua cobertura em áreas onde o investimento possa gerar volume de vendas compatível.

Apesar do varejo não poder seguir com a mesma profundidade a indústria em segmentar seus consumidores, seria um erro pensar que não há variações de exigências entre os consumidores das diferentes redes. CORSTJENS admite que a ineficiência de uma rede em prover formatos customizados aos consumidores não significa que esses consumidores tenham preferências uniformes. Alguns consumidores procuram por uma grande variedade de produtos, alguns aspectos de conveniência e serviço que facilitem a sua compra enquanto que outros estão voltados exclusivamente para preços.

#### **4.2 Definido a diferenciação para o varejo**

Nas reuniões setoriais do varejo parece ter se tornado de comum acordo mencionar que as redes devem buscar posicionamentos diferenciados através de serviços prestados aos consumidores, porém as redes de supermercados têm relutado muito em investir em serviços para os consumidores como forma de se diferenciar. Essa relutância reside no fato de que as redes não podem se concentrar apenas no segmento de consumidores que se identifica com os valores propostos pela rede.

Há ainda a dificuldade em relacionar tais valores com volumes incrementais de vendas, tais como, pessoal treinado para aconselhar consumidores sobre alguns produtos. Nada pode impedir um consumidor que recebeu esse tipo de serviço seguir comparando preços em uma série de lojas e comprar na qual lhe oferecer o menor preço.

Embora seja muito difícil mensurar, há outros serviços que estão intimamente ligados à compras, como horários de funcionamento mais longos, serviços pós-venda (entrega, por exemplo) e garantias.

A mensagem que temos até aqui é que o varejo não pode ser muito estrito quanto aos segmentos de consumidores. Os valores perseguidos por uma bandeira devem ter reconhecida relevância para todo um mercado heterogêneo que se encontra dentro da área de cobertura do varejista.

Valores que tenham apelo amplo podem atrair mais consumidores, o problema porém passa a ser em como manter a diferenciação da rede nesses valores a médio/longo prazo. Usualmente, as práticas de sucesso são rapidamente copiadas pelas outras redes, recolocando a rede de volta à estaca zero com o inconveniente de ter incorrido em maiores custos para manter-se no mesmo lugar.

A questão individual das redes é determinar até onde elas podem trilhar o caminho da qualidade (lembrando sempre que há consumidores que estão dispostos a pagar mais pelo que lhes pareça relevante), pois se o mercado inteiro se mover para um posicionamento focado em qualidade e serviço, pode-se estar abrindo espaço para a entrada de um novo competidor exclusivamente focado em preço.

O fato por trás da questão qualidade versus preços baixos é que sempre há um segmento de consumidores sensíveis a preços, e esse segmento tende a aumentar conforme as diferenças de preços entre as redes também começa a aumentar. Esse segmento também pode aumentar por fatores econômicos como inflação e queda na taxa de empregos ou em guerras promocionais onde os esforços de comunicação acabam tendenciando os consumidores a perceber ainda mais as diferenças de preços.

Por causa das suas estruturas de custos, grandes custos fixos, altos volumes e baixas margens, qualquer redução no volume de vendas causa um grande furor no varejista, e por isso esse ramo é tão propenso a iniciar uma guerra de preços.

A implicação disso é que preço é um ponto crítico para o varejo que deve seguir as seguintes regras:

1. As redes devem ter preços competitivos nos produtos onde o consumidor possa fazer comparações diretas.
2. As redes devem permanentemente manter esforços em gerenciar a sua percepção de preços e devem considerar o impacto de todas as comunicações na sua imagem.

Outra importante implicação é que preço não gera diferenciação entre as redes, por ser este um atributo básico para todo o mercado. Cada competidor que tente alcançar a imagem de liderança em preços, força as outras redes a igualá-la ou até mesmo propor um preço ainda mais baixo, pois nenhum competidor pode suportar a imagem de ter preços mais altos que os demais, o que pode em muitos casos, gerar uma guerra de preços como a que o mercado varejista brasileiro tem passado nos últimos anos.

Com a exceção dos clubes de compras, todos os varejistas devem propor um posicionamento para as suas lojas e procurar manter as suas ações táticas dentro destas proposições, para se manterem atrativos para todos os segmentos do mercado em termos de percepção de preço, serviço, sortimento, comodidade e conveniência.

Como em todos os ramos da economia, o varejo possui algumas dimensões, também chamados de fatores-chave, cuja mal desempenho nesses fatores impossibilita a permanência do mesmo no ambiente competitivo. No caso do varejo, já vimos que preço e a localização das lojas são atributos essenciais sem os quais o varejista não pode competir no mercado.

A localização impacta diretamente na quantidade, e no poder de compra dos consumidores que estejam dentro da área de cobertura, e portanto, possíveis candidatos a serem clientes da loja, enquanto que o fator preço é primordial na escolha do consumidor para decidir se ele irá incluir a loja no grupo de lojas entre as quais o consumidor decidirá por ir comprar.

Esses dois atributos essenciais podem ser considerados como barreiras de entrada da indústria varejista. Os atributos que o varejista conseguir obter além desses atributos básicos antes mencionados, serão a base da diferenciação proposta pela loja.

Obter essa vantagem não significa simplesmente tê-la aplicada dentro da loja, mas ser percebida e compreendida pelo consumidor como relevante e diferenciada. Segundo CORSTJENS (1995) uma vantagem competitiva deve seguir três regras:

1. ser percebida como única: o propósito da vantagem competitiva é colocar o varejista a frente dos demais aos olhos do consumidor. A exclusividade da proposta aliada à percepção do valor da mesma, dão a base para a construção da imagem competitiva do varejista para o consumidor.
2. levar ao consumidor algo que seja importante para ele: a vantagem competitiva do varejista deve ser propor algo que o consumidor também perceba ser valioso para ele. Como a variedade de consumidores coberta pelas lojas é muito grande, a vantagem competitiva deve trazer uma proposta que seja relevante para um grande número de consumidores e não apenas um nicho. Preço para alguns segmentos é a principal dimensão para avaliar um negócio, enquanto que em outros segmentos de consumidores, serviços e conveniência possam ser mais importantes, cabe portanto ao varejista propor benefícios que possam motivar esses dois tipos de consumidores.
3. manutenibilidade: como é comum em ambientes competitivos, e ainda mais comum no varejo dada a velocidade com que as ações são tomadas, uma vantagem competitiva que se mostre eficiente, atrairá a atenção de muitos que irão atrás do modelo proposto, para poder se manter ao longo do tempo a vantagem competitiva de um varejista deve se basear em algum recurso ou atributo que seja único ou que seja muito difícil de copiar. Em geral, serviços são copiáveis, e até menos dispendiosos ao serem copiados, assim como reduções de preços. Pode-se dizer que, em geral, a única dimensão impossível de ser copiada no varejo é a da experiência

de compra do consumidor feita sob a presença de uma marca que signifique algo para esse consumidor e com a qual ele se identifique.

Só cita  
Corstjens e  
Porter

# Capítulo 5

---

**Análise da situação**

## 5.1 Missão do Negócio

Segundo KOTLER (1995) A missão de uma empresa refere-se a função ou a razão da existência da empresa em determinado ambiente. A missão é o motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a missão estabelece qual deve ser o foco da empresa.

Desta forma, a definição clara e precisa da missão influencia a forma como a empresa irá trabalhar e interagir em determinado ambiente competitivo. Definida pela alta gerência, as diretrizes formalmente formuladas são apenas o ponto de partida da definição e entendimento da missão, pois a sua força se faz na postura e aplicação no dia-a-dia da empresa.

A missão de uma empresa, segundo KOTLER é moldada em cinco elementos que norteiam a escolha da missão:

1. história
2. preferências atuais dos proprietários
3. ambiente de mercado
4. recursos
5. competências distintivas

A redação da missão deve conter um número limitado de metas, fornecendo linhas de ação muito claras, definindo os princípios competitivos, nos quais a empresa operará.

Com relação ao SUPERMERCADO, a empresa desenvolveu a missão ainda no final do ano de 1997, esclarecendo a “Visão do seu Negócio”. A seguir mencionamos a missão da empresa conforme definido pela sua diretoria e declarada a todos os seus funcionários:

*“... o SUPERMERCADO explora todos os meios para ouvir seus clientes, a razão de ser da empresa, para compreendê-los e atendê-los melhor”*

Percebemos na missão da empresa a clara preocupação com o consumidor, sendo esse o foco ou a razão de ser da empresa. Essa missão deixa claro para todos os funcionários quais devem ser as políticas que regem as ações dos funcionários, que devem segundo um dos gerentes da empresa, "... pensar, trabalhar e decidir, tendo o cliente sempre como principal foco de todas as ações da companhia".

A partir da missão, a empresa pode definir qual deve ser o posicionamento da empresa para alcançar a missão previamente definida. A estratégia competitiva, define o modo como a empresa deverá operar, quais devem ser as ações que essa empresa deve realizar para alcançar os objetivos estabelecidos.

Assim como a redação da missão, o desenvolvimento da estratégia corporativa deve ser realizada pela alta cúpula da empresa, a qual deve também divulgar e disseminar entre os escalões mais baixos, para que a estratégia tenha validade e possa ser implementada no dia-a-dia da empresa.

## **5.2 Estratégia**

*"Strategy is a deliberate search for a plan of action that will develop a business' competitive advantage and compound it. For any company, the search is an interactive process that begins with a recognition of where you are and what you have now. Your most dangerous competitors are those most like you"*

HENDERSON (1989)

Assim como a missão indica o que a empresa deseja atingir, a estratégia responde como atingir esse objetivo. Cada empresa deve possuir uma estratégia que esteja melhor relacionada à sua missão e por consequência à forma como a empresa interage com o ambiente competitivo.

Novamente, a clara definição da estratégia deve reduzir os erros de implantação e auxiliar o administrador a escolher os trade-offs que lhe parecerem necessários para o alcance da estratégia definida.



Portanto o acompanhamento da implementação deve ser realizada em ciclos de revisões e melhorias contínuas, adaptando e alinhando a estratégia da empresa aos possíveis desvios e alterações de prioridades.

Esses ciclos de revisões seguem a metodologia PDCA aplicada nas indústrias, a diferença é que ao final de um ciclo PDCA, conforme podemos observar na figura 5.1, aplicado ao posicionamento estratégico de uma empresa, espera-se melhorias significativas no desempenho da empresa, ao invés de melhoras marginais, lembrando também que os riscos inerentes a alteração de uma estratégia são tão grandes quanto os ganhos decorrentes da mudança.

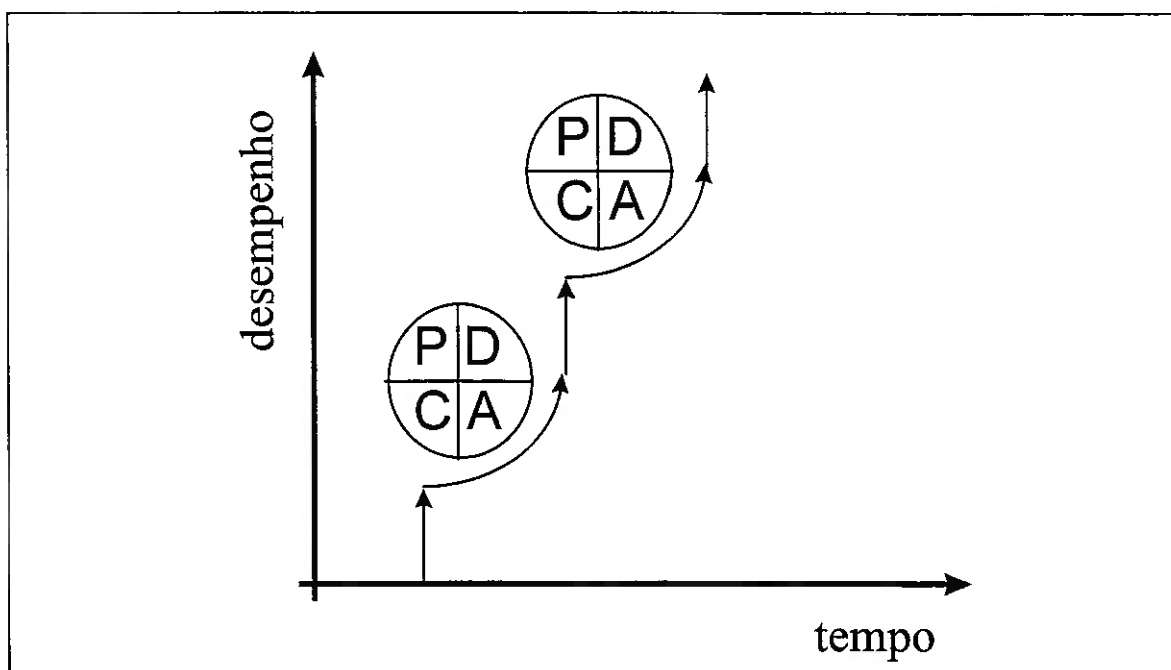


Figura 5.1: Ciclo PDCA. Elaborado pelo autor.

Durante o mesmo esforço de criação da missão, o SUPERMERCADO definiu o seu posicionamento estratégico, ressaltando como a empresa deveria conquistar o mercado. Vale lembrar que enquanto o leitor percorre as linhas da estratégia do SUPERMERCADO, ele tenha em mente que esse é o posicionamento pretendido pela rede, a avaliação da eficácia da sua implementação será vista posteriormente.

“O SUPERMERCADO é um supermercado de vizinhança, que oferece a melhor variedade de qualidade e particularmente forte em perecíveis. Facilita as compras em ambiente agradável e inovador, preços justos e atendimento personalizado”

No parágrafo acima podemos observar a nítida estratégia adotada pela rede, com pontos muito claros de ação:

- supermercado de vizinhança: a rede optou por um formato menor, mais próximo da casa do consumidor, portanto é de se esperar que as compras de conveniência sejam predominantes, e que a rede tente apoiar essa imagem através de um relacionamento mais próximo do consumidor
- variedade de qualidade: outra marca forte da rede é o seu sortimento, sendo amplo e mantendo a mesma qualidade perseguida pela rede, destaca-se fortemente em perecíveis, o que fortalece o primeiro ponto, pois as compras de perecíveis são feitas usualmente em locais próximos da casa do consumidor
- ambiente agradável e inovador: a experiência de compra do consumidor parece ser enfatizada no ambiente proporcionado pela loja, melhorando assim a percepção de valor da loja, distanciando de uma comparação simples de preço com as demais redes
- atendimento personalizado: a loja pretende também agregar valor ao consumidor com serviços que facilitem a compra do consumidor e que reforcem aspectos emocionais entre a rede e o consumidor,
- preços justos: nota-se que não se diz menores preços, pois a rede não busca se diferenciar em preço mas em todas as outras dimensões descritas anteriormente.

A estratégia da empresa pode ser resumida portanto em sete dimensões básicas de competitividade que compõe a base do posicionamento estratégico do SUPERMERCADO, conforme demonstra a figura 5.2.

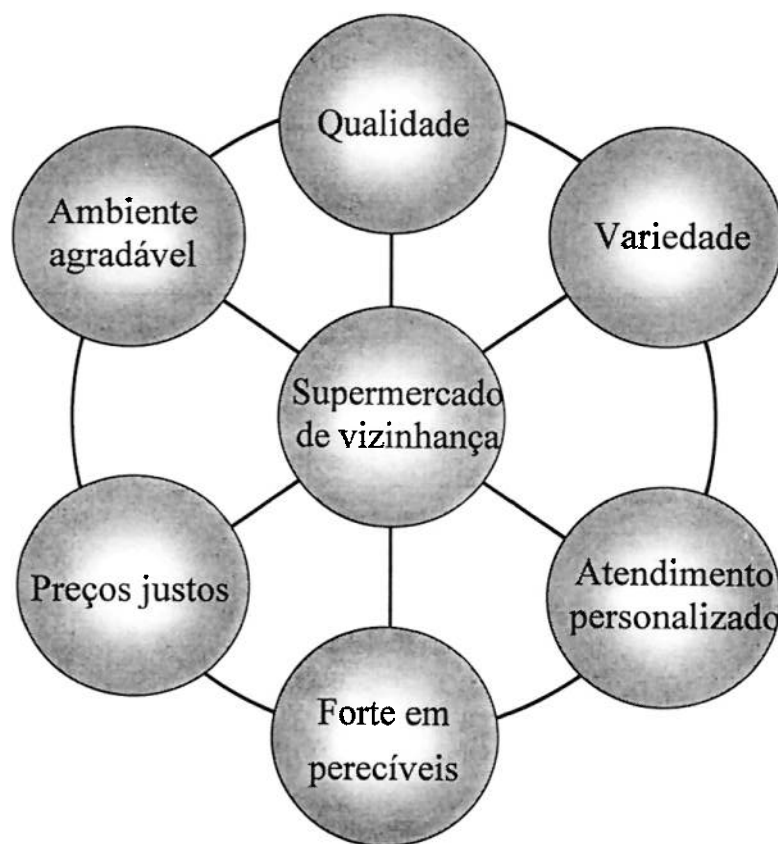


Figura 5.2: Dimensões estratégicas. Elaborada pelo autor.

### 5.3 Objetivos e Metas

A função do objetivo e da meta é refletir a realidade exposta na missão e na estratégia, tornando-a mais sólida ou tangível. O objetivo define quais ações devem ser tomadas para alcançar o posicionamento estratégico e a meta quantifica esse objetivo.

O SUPERMERCADO seguiu o processo de detalhamento da missão até esse ponto, declarando o objetivo da rede para os seguintes anos:

“fortalecer o seu posicionamento no conceito de loja de vizinhança, segmentando sua atuação por pesquisas regionalizadas, com variedade, bom atendimento e ambiente agradável, forte em perecíveis e preços competitivos”

Apesar da declaração dos objetivos, podemos observar duas partes, a primeira que encaminha o funcionário a práticas para alcançar a estratégia, porém a segunda parte é a transcrição da estratégia, o que ainda deixa espaço para dúvidas em como proceder para alcançar o posicionamento estratégico definido, ou seja, como traduzir em ações as frases formuladas pela diretoria.

Podemos ver o reflexo da miopia do objetivo quando verificamos a total falta de quantificação desse objetivo, ao analisarmos a meta proposta pela empresa:

“fortalecer o posicionamento nas áreas onde o SUPERMERCADO já possui presença”

Como veremos a seguir, a falha em definir claramente objetivo e meta podem ter comprometido os esforços de definição da missão e estratégia da empresa, com uma implementação insatisfatória nas operações diárias da rede.

# Capítulo 6

---

**Análise do negócio**

## 6.1 Metodologia do estudo

Para completarmos a avaliação da situação do SUPERMERCADO iremos aplicar a análise SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats*) para a qual foi desenvolvida uma pesquisa com consumidores de São Paulo para avaliar a o desempenho do SUPERMERCADO e assim poder quantificar cada um dos pontos levantados durante a análise.

O estudo feito com os consumidores de São Paulo acompanhou uma amostra de consumidores representativa do mercado da Grande São Paulo ao longo de 4 semanas.

Para manter um padrão de comparação entre a amostra e a população analisada, foi feita uma seleção aleatória estratificada, ou seja, determinados alguns estratos pré-definidos os consumidores eram escolhidos aleatoriamente.

A amostragem do estudo ainda incluiu a análise de três dimensões dos consumidores:

1. Geográfica
2. Demográfica
3. Hábito de compra

*Geográfica:* Para a amostragem, foi escolhida a região metropolitana de São Paulo uma vez que esta região (Região IV - ACNielsen) representa cerca de 60% do faturamento do SUPERMERCADO.

Dentro da cidade, foram escolhidos bairros conforme a classificação social e aleatoriamente foram escolhidos quarteirões. Seguindo o esquema abaixo, as entrevistadoras procuraram consumidores que se encaixassem no perfil procurado, sempre partindo de uma localização central (quarteirão aleatoriamente escolhido) e seguindo a direção anti-horária dos outros quarteirões perpendiculares.

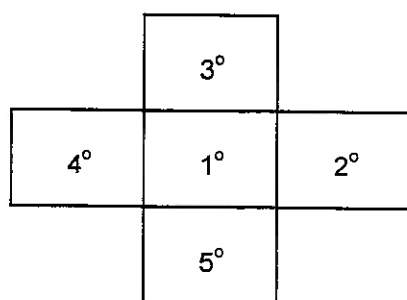


Figura 6.1: Escolha de consumidores. Elaborado pelo autor.

*Demográfica:* Os estratos pré-definidos da amostra foram estabelecidos pelos os estratos sócio-econômicos da Região IV segundo a definição sócio-demográfica do IBGE, ou seja, a amostra deveria ter a mesma porcentagem de consumidores da classe A que a população da região metropolitana, dados estes colhidos da último levantamento do IBGE e apresentados na tabela 6.1.

Divisão Social da Região Metropolitana			
A1	1	C	36
A2	4	D	28
B1	10	E	3
B2	16		

Tabela 6.1: Divisão social da região metropolitana. Fonte: IBGE.

Por motivos de segurança das entrevistadoras e pelo baixo poder econômico, a classe social E não constou da amostra do estudo. Outros dados demográficos que validavam a elegibilidade ou não eram consumidores do sexo feminino (que em sua grande maioria são as usuárias da rede) e a idade mínima de 18 anos.

*Hábitos de compra:* Para reduzir a variância dos dados e assim a necessidade de uma amostra maior, optou-se por também inserir a variável “faz a maior parte das suas compras em grandes supermercados e/ou hipermercados”. Ao inserirmos esta variável estamos retirando parte da população que não é consumidora das grandes redes. Esta parcela corresponde a cerca de 40% que compram principalmente no pequeno varejo (lojas com menos de 10 *check-outs*).

Como o estudo buscou entender o posicionamento do SUPERMERCADO para poder compará-lo ao mercado como um todo, foi escolhida a metodologia de entrevistas face-a-face por ser a que melhor representa o mercado sem a necessidade do emprego de técnicas de recalibragem da amostra.

Essa metodologia possui várias vantagens quando comparadas a outras como entrevistas via telefone, por ser a que melhor representa a população estudada, possibilitando extrapolar os dados para toda a população do segmento estudado e por possuir menor margem de erro por contar provas reais do comportamento dos consumidores.

No quadro 6.2 temos as principais vantagens e desvantagens consideradas durante a escolha desta metodologia.

Metodologia	Entrevistas face-a-face
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"><li>• questionário sem limitação de elaboração</li><li>• possibilidade de empregar estímulos visuais e listas</li><li>• melhor cobertura geográfica</li><li>• controle de qualidade</li></ul>
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"><li>• maior custo</li><li>• maior tempo de campo</li></ul>

Quadro 6.2: Metodologias de estudo. Elaborado pelo autor.

O processo de recrutamento dos consumidores analisados pode ser visto na figura 6.2. Caso o consumidor aceite participar da pesquisa, a entrevista é marcada e posteriormente a entrevistadora vai até a residência do consumidor e faz a entrevista.

Neste estudo foi definido que os consumidores devem manter um diário de compras, contendo todos os tickets de compras feitos em supermercados e hipermercados. A entrevistadora antes de realizar a entrevista, confere os tickets e então faz a entrevista. Foram feitas 5 entrevistas com cada consumidor para alcançar um mês de leitura de tickets além de cobrir todos os pontos pretendidos com as entrevistas.



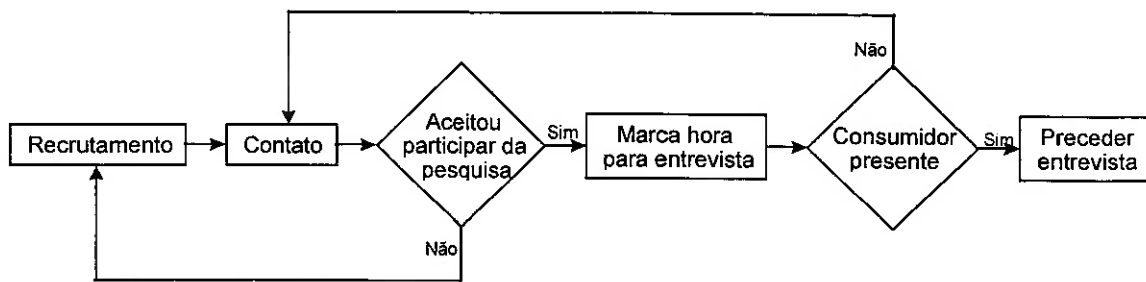


Figura 6.2: Fluxograma de entrevistas. Elaborado pelo autor.

## 6.2 Percepção da diferenciação

Até o presente momento estivemos discutindo sobre o posicionamento das empresas, e qual o seu impacto nas ações da mesma nas práticas do dia-a-dia. Essa discussão porém não abrangeu a eficácia da empresa em desempenhar esse posicionamento nas suas ações diárias e a conseqüente percepção do consumidor da diferenciação proposta.

Para analisar essa percepção do consumidor, durante o estudo realizado pediu-se aos consumidores que associassem as diferentes redes de São Paulo com atributos que cobrem as principais dimensões de diferenciação de uma rede de supermercados.

Conforme podemos ver na tabela 6.3, os atributos avaliados podem ser divididos em várias dimensões: serviços, preço, sortimento, perecíveis, conveniência, layout e relacionamento.

<b>Dimensão</b>	<b>Atributo</b>
<b>Sortimento</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A loja tem suficiente variedade de marcas/tipos/tamanhos de produtos</li> <li>2. A loja tem disponível os produtos novos/último lançamento</li> <li>3. Há sempre disponibilidade dos produtos que eu quero</li> <li>4. Posso comprar todos os itens que quero em um único lugar</li> <li>5. A loja oferece um bom sortimento de produtos com sua própria marca</li> <li>6. Não existe falta de estoque nos itens à venda.</li> </ol>
<b>Preço</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. A loja oferece com frequência atividades promocionais para apoiar os produtos</li> <li>8. A loja oferece promoções interessantes</li> <li>9. A loja tem preço baixo todos os dias</li> <li>10. Comprar lá é mais barato</li> <li>11. A relação preço/qualidade é excelente</li> </ol>
<b>Perecíveis</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. A loja tem um bom sortimento de alimento</li> <li>13. A loja tem um bom sortimento de hortifrutigranjeiros</li> <li>14. Os produtos lá são frescos</li> <li>15. O período de validade dos produtos é suficientemente longo</li> <li>16. Fácil de verificar no meu recibo/ticket quando eu paguei</li> </ol>
<b>Conveniência</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>17. A loja tem sempre bastante carrinhos disponíveis</li> <li>18. A loja tem horários de aberturas convenientes</li> <li>19. Os corredores da loja são largos e é fácil se movimentar entre eles</li> <li>20. As filas do caixa da loja são curtas</li> <li>21. A loja é perto de casa</li> </ol>
<b>Layout</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>22. É fácil achar a prateleira/departamento que estou procurando</li> <li>23. É fácil de achar a marca/tamanho/tipo de produto que quero na prateleira</li> <li>24. Os preços estão claramente indicados na prateleira</li> <li>25. Ofertas atraentes/interessantes são bem sinalizadas (ex.boas promoções localizam-se bem à mostra)</li> </ol>
<b>Serviço</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>26. Tem vendedores atenciosos</li> <li>27. Oferecem serviços antes/durante/depois para tornar mais fácil o ato de comprar (ex. jardim de infância, entrega a domicílio, embaladores de produtos)</li> <li>28. A loja é limpa</li> </ol>
<b>Emocional</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>29. É uma loja na qual confio</li> <li>30. Posso satisfazer inteiramente as necessidades da minha família quando faço minhas compras lá</li> <li>31. É uma loja que me dá a impressão de se importar e ouvir as minhas necessidades enquanto cliente</li> </ol>

Tabela 6.3: Lista dos atributos avaliados

Foi pedido aos consumidores que marcassem qual das lojas, na opinião dele, mais se relacionava a cada um dos atributos.

Para fazer uma comparação entre as diversas redes analisadas usamos de um artifício estatístico conhecido como Normalização dos Dados, onde buscamos ponderar os pesos de cada uma das redes comparando-as de uma forma justa, nos possibilitando comparar redes muito conhecidas com redes mais regionalizadas.

A Normalização dos dados procura comparar a diferença entre a avaliação esperada da rede e a avaliação real alcançada no estudo. Podemos verificar abaixo o detalhamento desse processo.

$$\text{Desvio do porcetual esperado} = \frac{\text{Desvio da freqüência esperada}}{\text{Número total de consumidores}}$$

$$\text{Desvio da freqüência esperada} = \text{Avaliação efetiva} - \text{Avaliação esperada}$$

$$\text{Avaliação esperada} = \sum \text{Número de atributos marcados} * \text{Probabilidade da marcar uma rede} * \text{Probabilidade da marcar uma rede}$$

A percepção da diferenciação será feita em duas etapas, na primeira iremos buscar a percepção geral do mercado, ou seja, incluiremos na análise todos os consumidores que conheçam as redes mas que não necessariamente tenham comprado. Desta forma estaremos analisando a imagem que as redes têm através dos seus esforços de mídia e do chamado “boca-a-boca”.

Em seguida, iremos observar somente os consumidores que já tenham feito alguma compra nas redes a menos de 3 meses, desta forma estaremos focando na real percepção dos consumidores que entraram e compraram nas lojas.

Faremos uma comparação entre os dois grupos para avaliar alguma discrepância e terminaremos observando a influência das percepções das diferenciações das redes nas avaliações geral e de custo/benefício.

Na tabela 6.5 temos os dados brutos dos consumidores, ou seja, que não passaram pelo processo de normalização, na tabela 6.6 temos a avaliação esperada das diferentes redes e na tabela 6.7 temos o quadro de diferenciação.

Para melhor a formulação do quadro de diferenciação atribuímos 5 faixas de valores para os ‘Desvios percentuais esperados’ para representar a diferenciação ou não das redes em cada um dos atributos conforme mostra a tabela 6.4.

Faixa	Faixa de valores	Cor	Diferenciação
1	desvio > 10%		Forte
2	5% < desvio < 10%		Moderada
3	-5% < desvio < 5%		Indiferenciado
4	-10 < desvio < -5		Moderada reversa
5	desvio < -10%		Forte reversa

Tabela 6.4: Faixas de diferenciação. Elaborado pelo autor.

Avaliação feita por consumidores que conhecem as redes	Híper 1	Híper 2	Híper 3	Super 1	Super 2	Super 3	SUPER MERCADO	Super 4	Super 5	Super 6
A loja possui uma grande variedade de marcas/tipos/tamanhos de produtos	242	59	216	73	26	51	96	63	16	19
A loja possui os últimos/mais novos produtos disponíveis	226	50	212	59	10	40	69	40	7	11
A loja oferece um bom sortimento de produtos de marca própria	284	33	131	49	13	16	54	26	6	4
Todos os produtos que eu quero estão disponíveis na loja	195	43	200	57	13	45	93	54	8	10
Posso comprar todos os produtos que eu quero em um só lugar	228	50	209	56	10	28	59	40	10	10
A loja não fica sem os produtos em oferta	201	46	175	55	6	44	81	61	12	8
A loja oferece atividades promocionais para ajudar a venda dos produtos	207	36	192	62	12	37	85	66	8	12
A loja oferece promoções boas/interessantes	167	37	161	59	5	43	60	50	6	10
A loja possui preços baixos todos os dias	151	28	138	52	4	32	59	51	2	8
Comprar lá é mais barato	129	22	121	46	6	31	47	41	2	8
A relação preço/qualidade é excelente	176	39	158	49	5	44	67	53	7	8
A loja possui bom sortimento de carnes de qualidade	208	41	182	53	16	44	78	44	9	7
A loja possui bom sortimento de perecíveis	206	45	210	69	15	44	96	46	8	13
Os produtos lá são frescos	212	45	211	67	16	51	94	62	17	14
O período de validade dos produtos é suficientemente longo	212	52	196	63	15	42	96	56	12	8
É fácil verificar no meu recibo o quanto eu paguei	228	56	226	75	23	59	117	81	18	16
A loja sempre possui carrinhos disponíveis	215	50	211	62	19	48	88	59	9	17
A loja possui horários convenientes de funcionamento	167	38	271	53	8	22	68	50	9	8
Os corredores da loja são largos e fáceis para se mover através deles	237	56	221	56	15	48	73	42	6	13
As filas dos caixas são curtas	120	35	134	40	6	19	50	51	5	5
A loja é perto de casa	101	27	108	48	4	41	62	70	7	10
É fácil encontrar a prateleira/departamento que eu estou procurando	189	37	187	62	14	51	80	53	8	9
É fácil encontrar a marca/tam./tipo de produto que eu procuro na prateleira	212	41	211	64	9	50	89	59	11	8
Os preços são claramente indicados nas prateleiras	214	43	194	66	12	51	93	59	11	10
As ofertas atraídas/interessantes são bem sinalizadas	198	45	188	57	10	48	82	54	13	7
A loja possui funcionários amigáveis e prestativos	174	37	171	58	11	40	89	50	11	10
A loja oferece serviços que facilitam a compra	227	51	219	62	18	31	77	45	7	12
A loja é limpa	249	63	220	75	34	54	117	78	23	16
Eu satisfação plenamente as necessidades da minha família quando compra lá	178	39	172	52	9	33	59	46	5	9
É uma loja na qual eu confio	171	33	162	51	9	39	77	52	6	9
É uma loja que me dá a impressão de ouvir e se preocupar com os clientes	192	41	170	57	7	31	78	51	8	9

Tabela 6.5: Avaliação do Consumidor I. Elaborado pelo autor

Avaliação esperada por consumidores que conhecem as redes	Híper 1	Híper 2	Híper 3	Super 1	Super 2	Super 3	SUPER MERCADO	Super 4	Super 5	Super 6
A loja possui uma grande variedade de marcas/tipos/tamanhos de produtos	246	53	233	73	15	51	98	67	11	13
A loja possui os últimos/mais novos produtos disponíveis	207	45	196	62	13	43	83	56	10	11
A loja oferece um bom sortimento de produtos de marca própria	176	38	167	52	11	37	70	48	8	9
Todos os produtos que eu quero estão disponíveis na loja	205	44	194	61	13	43	82	56	10	11
Posso comprar todos os produtos que eu quero em um só lugar	200	43	189	59	12	42	80	55	9	10
A loja não fica sem os produtos em oferta	197	42	186	59	12	41	79	54	9	10
A loja oferece atividades promocionais para ajudar a venda dos produtos	205	44	194	61	13	43	82	56	10	11
A loja oferece promoções boas/interessantes	171	37	162	51	11	35	68	47	8	9
A loja possui preços baixos todos os dias	150	32	142	45	9	31	60	41	7	8
Comprar lá é mais barato	130	28	122	38	8	27	52	35	6	7
A relação preço/qualidade é excelente	173	37	164	51	11	36	69	47	8	9
A loja possui bom sortimento de carnes de qualidade	195	42	184	58	12	40	78	53	9	10
A loja possui bom sortimento de perecíveis	215	46	203	64	13	45	86	59	10	11
Os produtos lá são frescos	226	49	213	67	14	47	90	61	11	12
O período de validade dos produtos é suficientemente longo	215	46	203	64	13	45	86	59	10	11
É fácil verificar no meu recibo o quanto eu paguei	257	55	243	76	16	53	103	70	12	13
A loja sempre possui carrinhos disponíveis	222	48	210	66	14	46	89	61	10	12
A loja possui horários convenientes de funcionamento	198	43	188	59	12	41	79	54	9	10
Os corredores da loja são largos e fáceis para se mover através deles	219	47	207	65	14	46	88	60	10	11
As filas dos caixas são curtas	133	29	126	40	8	28	53	36	6	7
A loja é perto de casa	137	29	129	41	8	28	55	37	6	7
É fácil encontrar a prateleira/departamento que eu estou procurando	197	42	187	59	12	41	79	54	9	10
É fácil encontrar a marca/tam./tipo de produto que eu procuro na prateleira	216	46	204	64	13	45	86	59	10	11
Os preços são claramente indicados nas prateleiras	215	46	204	64	13	45	86	59	10	11
As ofertas atrativas/interessantes são bem sinalizadas	201	43	190	60	12	42	80	55	9	10
A loja possui funcionários amigáveis e prestativos	186	40	176	55	11	39	74	51	9	10
A loja oferece serviços que facilitam a compra	214	46	202	64	13	44	86	58	10	11
A loja é limpa	266	57	251	79	16	55	106	72	12	14
Eu satisfação plenamente as necessidades da minha família quando compra lá	172	37	163	51	11	36	69	47	8	9
É uma loja na qual eu confio	174	37	165	52	11	36	70	47	8	9
É uma loja que me dá a impressão de ouvir e se preocupar com os clientes	184	40	174	55	11	38	74	50	9	10

Tabela 6.6: Avaliação Esperada I. Elaborado pelo autor.



Quadro de Diferenciação	Hiper 1	Hiper 2	Hiper 3	Super 1	Super 2	Super 3	SUPER MERCADO	Super 4	Super 5	Super 6
A loja possui uma grande variedade de marcas/tipos/tamanhos de produtos	-1%	2%	-4%	0%	3%	0%	-1%	-1%	1%	2%
A loja possui os últimos/mais novos produtos disponíveis	4%	1%	4%	-1%	-1%	-1%	-3%	-4%	-1%	0%
A loja oferece um bom sortimento de produtos de marca própria	24%	-1%	-8%	-1%	1%	-7%	-4%	-5%	-1%	-1%
Todos os produtos que eu quero estão disponíveis na loja	-2%	0%	1%	-1%	0%	1%	2%	0%	0%	0%
Posso comprar todos os produtos que eu quero em um só lugar	6%	2%	4%	-1%	-1%	-4%	-5%	-3%	0%	0%
A loja não fica sem os produtos em oferta	1%	1%	-3%	-1%	-1%	1%	1%	2%	1%	-1%
A loja oferece atividades promocionais para ajudar a venda dos produtos	0%	-2%	0%	0%	0%	-2%	1%	2%	0%	0%
A loja oferece promoções boas/interessantes	-1%	0%	0%	2%	-1%	2%	-2%	1%	0%	0%
A loja possui preços baixos todos os dias	0%	-1%	-1%	2%	-1%	0%	0%	2%	-1%	0%
Comprar lá é mais barato	0%	-2%	0%	2%	0%	1%	-1%	1%	-1%	0%
A relação preço/qualidade é excelente	1%	0%	-1%	-1%	-1%	3%	-1%	1%	0%	0%
A loja possui bom sortimento de carnes de qualidade	3%	0%	-1%	-1%	1%	1%	0%	-2%	0%	-1%
A loja possui bom sortimento de perecíveis	-2%	0%	2%	1%	0%	0%	2%	-3%	-1%	0%
Os produtos lá são frescos	-3%	-1%	-1%	0%	1%	1%	1%	0%	2%	1%
O período de validade dos produtos é suficientemente longo	-1%	2%	-2%	0%	0%	-1%	2%	-1%	0%	-1%
É fácil verificar no meu recibo o quanto eu paguei	-6%	0%	-4%	0%	2%	2%	3%	3%	1%	1%
A loja sempre possui carrinhos disponíveis	-2%	1%	0%	-1%	1%	1%	0%	0%	0%	1%
A loja possui horários convenientes de funcionamento	-7%	-1%	19%	-2%	-1%	-6%	-3%	-1%	0%	-1%
Os corredores da loja são largos e fáceis para se mover através deles	4%	2%	3%	-2%	0%	1%	-3%	-4%	-1%	0%
As filas dos caixas são curtas	-3%	2%	2%	0%	-1%	-3%	-1%	3%	0%	0%
A loja é perto de casa	-8%	-1%	-5%	2%	-1%	4%	2%	7%	0%	1%
É fácil encontrar a prateleira/departamento que eu estou procurando	-2%	-1%	0%	1%	0%	3%	0%	0%	0%	0%
É fácil encontrar a marca/tam./tipo de produto que eu procuro na prateleira	-1%	-1%	2%	0%	-1%	2%	1%	0%	0%	-1%
Os preços são claramente indicados nas prateleiras	0%	-1%	-2%	1%	0%	2%	2%	0%	0%	0%
As ofertas atrativas/interessantes são bem sinalizadas	-1%	0%	0%	-1%	-1%	2%	0%	0%	1%	-1%
A loja possui funcionários amigáveis e prestativos	-3%	-1%	-1%	1%	0%	0%	3%	0%	1%	0%
A loja oferece serviços que facilitam a compra	3%	1%	4%	0%	1%	-4%	-2%	-3%	-1%	0%
A loja é limpa	-4%	2%	-7%	-1%	4%	0%	2%	1%	3%	1%
Eu satisfaço plenamente as necessidades da minha família quando compro lá	1%	1%	2%	0%	0%	-1%	-2%	0%	-1%	0%
É uma loja na qual eu confio	-1%	-1%	-1%	0%	0%	1%	2%	1%	-1%	0%
É uma loja que me dá a impressão de ouvir e se preocupar com os clientes	2%	0%	-1%	1%	-1%	-2%	1%	0%	0%	0%

Tabela 6.7: Quadro de Diferenciação I. Elaborado pelo autor.

### **6.2.1 Análise do Quadro de Diferenciação I (consumidores que conhecem as lojas)**

Ao analisarmos a tabela 6.7 observamos as diferentes percepção dos consumidores das redes de supermercados em cada dimensão analisada.

**Sortimento:** o Hiper 1 aparece com um forte vantagem em sortimentos tanto de marcas conhecidas como de marcas próprias. É interessante observar que nenhuma outra rede conseguiu tal posicionamento, até mesmo outros hipermercados possuem diferenciação reversa nesta dimensão. O SUPERMERCADO assim como as demais redes não se diferencia pela amplitude do seu sortimento, obtendo inclusive uma diferenciação reversa moderada.

**Preço:** entre todos os consumidores analisados, nenhuma rede obteve diferenciação em preço. As comunicações hoje de todas as redes buscam somente enfatizar os menores preços praticados nas suas lojas; e como todas as comunicações seguem buscando mostrar apenas preço, o consumidor sente dificuldades em definir qual rede realmente possui a liderança em preços baixos.

**Perecíveis:** novamente nenhuma rede conseguiu se diferenciar. Provavelmente a sobrevalorização do preço como variável de escolha do consumidor está diluindo outras áreas importantes das lojas, confundindo o consumidor ou até mesmo reduzindo a sua análise exclusivamente a preço.

**Serviços:** essa é uma das dimensões onde as redes podem se diferenciar com maior facilidade, passando a agregar maior valor aos produtos comercializados. Porém o que vemos é uma falta de diferenciação entre as redes, o que pode ser uma grande oportunidade para focar parte dos esforços do SUPERMERCADO, que também não se diferencia nesta dimensão.

**Confiança:** apesar de menosprezada por várias empresas, é a confiança do consumidor na empresa com na qual ele faz suas compras que gera a fidelidade deste consumidor. Apesar disso, nenhuma rede parece perceber ou atuar neste sentimento do consumidor o



que, como veremos mais a frente, pode estar relacionado à baixa fidelidade dos consumidores às redes de supermercados.

**Layout:** nesta dimensão novamente o consumidor não percebe nenhuma diferenciação no layout das redes, nem a praticidade das diferentes execuções.

**Conveniência:** nos atributos de conveniência mais uma vez encontramos pouca diferenciação, apenas o Hiper 3 aparece ter uma forte diferenciação no horário de abertura das suas lojas e o Super 4 com uma moderada vantagem na proximidade das lojas da casa do consumidor.

Da análise da percepção da diferenciação das redes feita entre consumidores que conhecem as lojas percebemos que a mensagem única de todas as redes, enfocando-se unicamente em liderar a imagem de preços baixos, tem dificultado a tarefa do consumidor em avaliar as lojas segundo todas as variáveis que são importantes para ele.

A conclusão que podemos tirar desta primeira parte é que o SUPERMERCADO ainda não conseguiu adquirir a diferenciação proposta pela empresa no mercado em geral, ou seja, a imagem do SUPERMERCADO ainda não está associada aos aspectos que deveriam diferenciar a sua bandeira da concorrência.

Há meios de se conseguir isso, como por exemplo, buscar a liderança em perecíveis (visto que este é um dos itens presentes na estratégia da rede) e serviços que primem por melhorar a imagem de “loja de vizinhança” proposta pela rede.

Passamos agora a avaliar somente os consumidores que compraram na rede nos últimos 3 meses, para entender qual é a percepção dos consumidores que entraram na loja e puderam ter uma experiência de compra, nas tabelas 6.8, 6.9 e 6.10.

Avaliação feita por consumidores que compraram nas redes	Híper 1	Híper 2	Híper 3	Super 1	Super 2	SUPER MERCADO	Super 3
A loja possui uma grande variedade de marcas/tipos/tamanhos de produtos	109	22	127	39	36	50	30
A loja possui os últimos/mais novos produtos disponíveis	111	20	123	36	31	37	24
A loja oferece um bom sortimento de produtos de marca própria	117	16	82	32	10	36	21
Todos os produtos que eu quero estão disponíveis na loja	104	23	122	37	35	54	34
Posso comprar todos os produtos que eu quero em um só lugar	112	17	120	34	25	40	29
A loja não fica sem os produtos em oferta	110	21	109	39	32	47	37
A loja oferece atividades promocionais para ajudar a venda dos produtos	101	12	117	36	27	45	38
A loja oferece promoções boas/interessantes	96	19	110	37	35	43	36
A loja possui preços baixos todos os dias	90	16	97	32	26	42	34
Comprar lá é mais barato	80	14	88	34	26	34	29
A relação preço/qualidade é excelente	103	22	105	34	36	46	34
A loja possui bom sortimento de carnes de qualidade	102	17	105	29	35	46	29
A loja possui bom sortimento de perecíveis	104	20	124	39	36	59	31
Os produtos lá são frescos	108	20	128	37	38	52	35
O período de validade dos produtos é suficientemente longo	110	24	114	36	34	51	37
É fácil verificar no meu recibo o quanto eu paguei	110	26	136	40	38	60	46
A loja sempre possui carrinhos disponíveis	104	20	127	38	35	53	36
A loja possui horários convenientes de funcionamento	91	17	144	32	15	44	32
Os corredores da loja são largos e fáceis para se mover através deles	112	24	128	33	38	41	31
As filas dos caixas são curtas	73	20	94	27	16	33	36
A loja é perto de casa	70	19	83	37	35	47	52
É fácil encontrar a prateleira/departamento que eu estou procurando	101	20	117	35	38	45	36
É fácil encontrar a marca/tam./tipo de produto que eu procuro na prateleira	111	19	127	37	38	51	35
Os preços são claramente indicados nas prateleiras	109	21	113	38	41	54	38
As ofertas atrativas/interessantes são bem sinalizadas	98	22	121	38	36	52	33
A loja possui funcionários amigáveis e prestativos	96	20	107	39	34	51	34
A loja oferece serviços que facilitam a compra	109	20	130	37	22	43	32
A loja é limpa	116	22	131	39	38	64	43
Eu satisfaço plenamente as necessidades da minha família quando compro lá	104	22	118	34	29	38	35
É uma loja na qual eu confio	101	21	103	35	31	51	38
É uma loja que me dá a impressão de ouvir e se preocupar com os clientes	101	19	109	36	24	50	34

Tabela 6.8: Avaliação do Consumidor II. Elaborado pelo autor.

Avaliação esperada por consumidores que compraram nas redes	Hiper 1	Hiper 2	Hiper 3	Super 1	Super 2	Super Mercado	Super 3
A loja possui uma grande variedade de marcas/tipos/tamanhos de produtos	109	21	123	38	34	51	37
A loja possui os últimos/mais novos produtos disponíveis	101	20	114	36	31	47	34
A loja oferece um bom sortimento de produtos de marca própria	83	16	93	29	26	39	28
Todos os produtos que eu quero estão disponíveis na loja	108	21	122	38	33	50	37
Posso comprar todos os produtos que eu quero em um só lugar	100	19	112	35	31	46	34
A loja não fica sem os produtos em oferta	104	20	117	37	32	48	36
A loja oferece atividades promocionais para ajudar a venda dos produtos	99	19	112	35	31	46	34
A loja oferece promoções boas/interessantes	99	19	112	35	31	46	34
A loja possui preços baixos todos os dias	89	17	100	31	28	41	30
Comprar lá é mais barato	81	16	91	28	25	37	27
A relação preço/qualidade é excelente	100	20	113	35	31	47	34
A loja possui bom sortimento de carnes de qualidade	96	19	108	34	30	45	33
A loja possui bom sortimento de perecíveis	109	21	123	38	34	51	37
Os produtos lá são frescos	110	21	124	39	34	51	38
O período de validade dos produtos é suficientemente longo	107	21	121	38	33	50	37
É fácil verificar no meu recibo o quanto eu paguei	120	23	135	42	37	56	41
A loja sempre possui carrinhos disponíveis	109	21	123	38	34	51	37
A loja possui horários convenientes de funcionamento	99	19	111	35	31	46	34
Os corredores da loja são largos e fáceis para se mover através deles	107	21	121	38	33	50	37
As filas dos caixas são curtas	79	15	89	28	24	37	27
A loja é perto de casa	91	18	102	32	28	42	31
É fácil encontrar a prateleira/departamento que eu estou procurando	104	20	116	36	32	48	35
É fácil encontrar a marca/tam./tipo de produto que eu procuro na prateleira	110	21	124	39	34	51	38
Os preços são claramente indicados nas prateleiras	109	21	123	38	34	51	37
As ofertas atraídas/interessantes são bem sinalizadas	106	21	119	37	33	49	36
A loja possui funcionários amigáveis e prestativos	101	20	113	35	31	47	34
A loja oferece serviços que facilitam a compra	104	20	117	37	32	48	35
A loja é limpa	120	23	135	42	37	56	41
Eu satisfação plenamente as necessidades da minha família quando compra lá	100	20	113	35	31	47	34
É uma loja na qual eu confio	100	20	113	35	31	47	34
É uma loja que me dá a impressão de ouvir e se preocupar com os clientes	98	19	111	35	30	46	34

Tabela 6.9: Avaliação Esperada II. Elaborado pelo autor.

Quadro de Diferenciação	Hiper 1	Hiper 2	Hiper 3	Super 1	Super 2	SUPER MERCADO	Super 3
A loja possui uma grande variedade de marcas/tipos/tamanhos de produtos	0%	2%	2%	1%	4%	-1%	-8%
A loja possui os últimos/mais novos produtos disponíveis	7%	1%	5%	1%	0%	-10%	-12%
A loja oferece um bom sortimento de produtos de marca própria	23%	0%	-6%	5%	-26%	-2%	-8%
Todos os produtos que eu quero estão disponíveis na loja	-3%	6%	0%	-2%	3%	4%	-3%
Posso comprar todos os produtos que eu quero em um só lugar	9%	-7%	5%	-2%	-10%	-6%	-5%
A loja não fica sem os produtos em oferta	4%	2%	-5%	4%	0%	-1%	2%
A loja oferece atividades promocionais para ajudar a venda dos produtos	1%	-22%	3%	2%	-6%	-1%	5%
A loja oferece promoções boas/interessantes	-2%	-1%	-1%	4%	7%	-3%	2%
A loja possui preços baixos todos os dias	1%	-4%	-2%	1%	-3%	1%	4%
Comprar lá é mais barato	0%	-5%	-2%	11%	2%	-3%	2%
A relação preço/qualidade é excelente	2%	7%	-5%	-3%	8%	-1%	0%
A loja possui bom sortimento de carnes de qualidade	4%	-5%	-2%	-9%	9%	1%	-4%
A loja possui bom sortimento de perecíveis	-3%	-4%	1%	1%	4%	8%	-7%
Os produtos lá são frescos	-2%	-4%	2%	-4%	6%	1%	-3%
O período de validade dos produtos é suficientemente longo	2%	9%	-4%	-3%	1%	1%	1%
É fácil verificar no meu recibo o quanto eu paguei	-7%	7%	0%	-5%	1%	4%	6%
A loja sempre possui carrinhos disponíveis	-3%	-4%	2%	-1%	2%	2%	-1%
A loja possui horários convenientes de funcionamento	-5%	-7%	19%	-6%	-26%	-2%	-2%
Os corredores da loja são largos e fáceis para se mover através deles	3%	9%	4%	-10%	8%	-9%	-6%
As filas dos caixas são curtas	-4%	14%	3%	-2%	-14%	-4%	10%
A loja é perto de casa	-14%	4%	-11%	10%	12%	5%	23%
É fácil encontrar a prateleira/departamento que eu estou procurando	-2%	0%	0%	-3%	10%	-3%	1%
É fácil encontrar a marca/tam./tipo de produto que eu procuro na prateleira	0%	-7%	2%	-4%	6%	0%	-3%
Os preços são claramente indicados nas prateleiras	0%	-1%	-6%	-1%	12%	3%	1%
As ofertas atraídas/interessantes são bem sinalizadas	-5%	4%	1%	2%	6%	3%	-3%
A loja possui funcionários amigáveis e prestativos	-3%	1%	-4%	7%	5%	4%	0%
A loja oferece serviços que facilitam a compra	4%	-1%	8%	1%	-17%	-5%	-4%
A loja é limpa	-2%	-4%	-2%	-6%	2%	8%	2%
Eu satisfaço plenamente as necessidades da minha família quando compro lá	3%	7%	3%	-3%	-3%	-8%	1%
É uma loja na qual eu confio	0%	4%	-6%	-1%	0%	4%	4%
É uma loja que me dá a impressão de ouvir e se preocupar com os clientes	2%	-1%	-1%	3%	-11%	4%	0%

Tabela 6.10: Quadro de Diferenciação II. Elaborado pelo autor.

### **6.2.2 Análise do Quadro de Diferenciação (consumidores que compraram nas lojas)**

Passamos agora a analisar o quadro de diferenciação dos consumidores que compraram nas redes a no máximo 3 meses. Desta forma estaremos observando a impressão dos consumidores depois da experiência de compra, ou seja, essa análise foca-se muito mais nas virtudes e problemas das redes do que na imagem exposta ao mercado, como foi a análise anterior.

**Sortimento:** assim como na percepção geral do mercado, entre os consumidores que já compraram nas redes, o Hiper 1 possui um grande diferencial no que se refere à amplitude do seu sortimento. O SUPERMERCADO não apresenta diferenciação nesta dimensão, contando porém com uma forte diferenciação reversa quanto a inclusão de produtos novos.

**Preço:** os consumidores ainda possuem dificuldades de destacar uma rede como líder em preços baixos. O Super 2 vêm conquistando uma melhor percepção de preços através das atividades promocionais feitas na loja. O SUPERMERCADO apesar de não se diferenciar também não possui nenhuma diferenciação reversa, o que significa que a rede não possui a imagem de “cara” para os consumidores.

**Perecíveis:** os consumidores ainda conseguem diferenciar, ainda que moderadamente, a qualidade da área de perecíveis. O Super 2 aparece muito forte nesta área, possivelmente sendo esta o seu principal diferencial competitivo, enquanto que o SUPERMERCADO também possui uma moderada diferenciação nesta dimensão, atingindo assim parte do posicionamento competitivo já formalizado.

**Serviços:** ainda que encontremos posicionamentos moderados em algumas das redes, nenhuma rede ainda se mostrou focada neste atributo. O Super 2, por exemplo, possui pessoal atencioso porém não oferece serviços que facilitem o ato da compra. O SUPERMERCADO também não oferece serviços para facilitar o ato da compra porém possui uma percepção de loja limpa.



**Confiança:** a falta de relacionamento mais próximo ao cliente pode estar gerando a falta de diferenciação nos atributos emocionais. Vale lembrar que apesar de serem pouco valorizados nas operações do dia-a-dia, é essa percepção de preocupação e atenção com o consumidor que gera a tão pretendida fidelidade do consumidor às redes.

**Layout:** Entre as redes analisadas apenas o Super 2 apresenta alguma diferenciação através da conveniência do layout da sua loja, o SUPERMERCADO mantém-se indiferente para o consumidor nesta dimensão.

**Conveniência:** talvez seja esta a dimensão com maior diferenciação entre as redes. Podemos perceber o Hiper 2, por exemplo, se enfocando na parte física da conveniência, ou seja, vários carrinhos de compras e corredores largos, enquanto que o Hiper 3 busca oferecer horário de funcionamento mais extenso. Já os supermercados buscam a proximidade da casa do consumidor como forma de compensar o seu reduzido sortimento e o menor espaço das suas lojas.

Comparando os resultados dos dois quadros de diferenciação com a estratégia proposta pelo SUPERMERCADO podemos observar que a estratégia definida pela rede ainda não está sendo percebida pelo consumidor.

A mesma comparação mostra como todas as redes estão no meio-termo, aquele posicionamento onde a empresa procura conquistar a liderança em preços e manter uma diferenciação ao consumidor. Relembramos que esse posicionamento torna a empresa vulnerável pois não é possível alcançar os dois objetivos simultaneamente.

A exceção do mercado são o Hiper 2 e o Super 2 que parecem estar buscando se diferenciar em áreas específicas mesmo tendo de abrir mão de outras dimensões. Conforme podemos verificar na tabela 6.11, são exatamente essas duas redes que possuem as melhores avaliações geral e de custo/benefício para os consumidores.

O Hiper 2, por exemplo, possui o melhor desempenho entre as redes analisadas, diferenciando-se na conveniência das suas lojas.

Como foi obtido

Compradores dos últimos 3 meses	Hiper 1	Hiper 2	Hiper 3	Super 1	Super 2	SUPER MERCADO	Super 3
Avaliação Geral	62	73	64	58	66	60	59
Avaliação Custo x Benefício	58	72	57	55	64	54	59

Tabela 6.11: Avaliações dos consumidores. Elaborado pelo autor.

Podemos então afirmar que o SUPERMERCADO não tem conseguido alcançar o posicionamento estratégico almejado, resultando em uma fraca avaliação final pelo consumidor. Apesar disso, as dimensões enfocadas pelo SUPERMERCADO ainda não foram conquistadas por nenhum concorrente o que torna o processo de diferenciação mais fácil para a rede.

### 6.3 Análise da Participação de Mercado

A análise da Participação de Mercado de uma empresa é calculada segundo a expressão:

segundo quem?

<b>Participação de Mercado</b>	<b>=</b>	<b>Penetração da Rede</b>	<b>*</b>	<b>Fidelidade à Rede</b>	<b>*</b>	<b>Índice de Gastos</b>
--------------------------------	----------	---------------------------	----------	--------------------------	----------	-------------------------

Iremos então, analisar cada uma das variáveis que compõe a participação de mercado do SUPERMERCADO.

A análise da participação de mercado, esclarece para a empresa qual deve ser o foco dela, por exemplo:

- Pouca penetração: a rede deve se esforçar em atrair mais consumidores à suas lojas, provavelmente reforçando a permanência da rede em mídia ou promovendo promoções para atrair novos consumidores.
- Baixa fidelidade: a rede deve observar o que está gerando a baixa fidelidade dos seus consumidores, e em quais redes eles estão indo comprar. A rede deve então esforçar-se em manter a sua base de consumidores com programas que fidelizem o seu consumidor.

- Índice de gastos: neste caso o consumidor já compra na rede, é fiel porém está comprando menos do que poderia. A rede então deve trabalhar para aumentar o valor por compra do consumidor, realizando todo o potencial de compra deste consumidor dentro das suas lojas.

### 6.3.1 Penetração

Defini-se penetração por “consumidores que compraram na rede a no máximo 12 meses”

É comum confundir a penetração no mercado com fidelidade, porém como veremos mais adiante a fidelidade estará relacionada ao gasto do consumidor e não a frequência de compras.

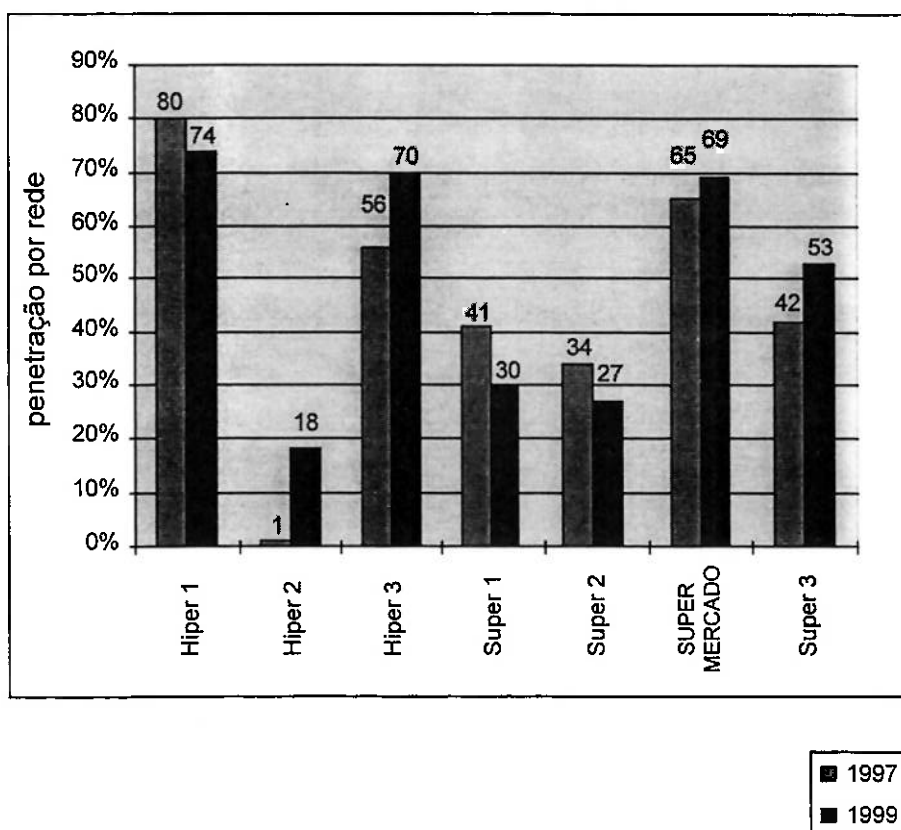


Gráfico 6.3: Penetração das redes em São Paulo. Fonte: Painel de Consumidores IBOPE.



Como podemos observar no gráfico 6.3, as penetrações das redes sofreram grandes alterações de 1997 para 1999. De um modo geral 4 redes cresceram bastante a sua penetração: Hiper 2, Hiper 3, SUPERMERCADO e o Super 3.

Dentre essas redes, vale ressaltar que somente o SUPERMERCADO não teve expressivo aumento de lojas, o que pode ser a causa do grande aumento de penetração das outras redes.

### 6.3.2 Fidelidade

Defini-se fidelidade por “porcentagem dos gastos totais de um consumidor feitas na rede”

Para a análise da participação de mercado do SUPERMERCADO, iremos calcular a fidelidade somente desta rede e em seguida listaremos a fidelidade das outras redes.

Partindo do gasto total médio de um consumidor que comprou no SUPERMERCADO durante o estudo, separamos os tickets destes consumidores para “compras feitas no SUPERMERCADO”. A relação entre as duas colunas nos dá o nível de fidelidade desses consumidores ao SUPERMERCADO, como podemos ver abaixo:

Total Compras ticket médio: 20,88 frequência: 6,74 ticket mensal: 140,64
---

Total Compras feitas no Supermercado ticket médio: 22,82 frequência: 3,47 ticket mensal: 79,19
---

#### Índice de Fidelidade

Fidelidade = R\$ 79,19 / R\$ 140,64 = 56%

Índices de fidelidade das outras redes:

Hiper 1: 60%

Hiper 2: 42%

Hiper 3: 57%

Super 1: 66%

Super 2: 78%

Super 3: 37%

### 6.3.3 Índice de Gastos

Defini-se Índice de Gastos por “porcentagem do ticket médio mensal de uma rede versus a média das redes analisadas”

A tabela 6.12 mostra o valor gasto em cada compra nas diferentes redes, a frequência de compra de cada uma e o valor final de cada mês.

<i>Base: Total tickets São Paulo</i>	Hiper 1	Hiper 2	Hiper 3	Super 1	Super 2	Super mercado	Super 3
Valor por compra (R\$)	72,44	38,69	54,71	21,55	41,77	22,82	14,50
Frequência de compra	1,60	2,33	1,97	3,94	2,78	3,47	3,13
Gasto Médio Mensal (R\$)	116,15	90,28	108,00	84,85	116,12	79,20	45,39
Índice de Gastos	127	99	118	93	127	87	50

Tabela 6.12: Índice de Gastos. Elaborado pelo autor.

Podemos perceber que o SUPERMERCADO, ainda pode melhorar a sua equação de participação de mercado através do incremento do seu índice de gastos, que mesmo quando comparado com os supermercados ainda apresenta oportunidades de melhoria.

### 6.3.4 Análise dos componentes da participação de mercado

Na tabela 6.13 temos a compilação dos dados da equação da participação de mercado. Podemos perceber a diferença entre as redes, e as principais variáveis que afetam a participação de cada uma das redes.

Rede	Penetração	Fidelidade	Índice de Gastos
Hiper 1	74%	60%	127%
Hiper 2	18%	42%	99%
Hiper 3	70%	57%	118%
Super 1	30%	66%	93%
Super 2	27%	78%	127%
Super 3	53%	37%	50%
SUPERMERCADO	69%	56%	87%

Tabela 6.13: Componentes da participação de mercado. Elaborado pelo autor

Ao observarmos a composição da participação de mercado para o SUPERMERCADO, podemos ver duas áreas de atuação nas quais a rede deve se enfocar para melhorar a sua participação no mercado.

A baixa fidelidade dos consumidores e o índice de gastos abaixo da média do setor são duas áreas onde a rede deve se concentrar para melhorar o seu desempenho.

Podemos resumir o diagnóstico do negócio da rede SUPERMERCADO através da análise SWOT presente no quadro 6.14:

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Grande penetração entre os consumidores</li> <li>Diferencial percebido na área de perecíveis e na limpeza das lojas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de diferenciação no posicionamento estratégico</li> <li>Baixa avaliação dada pelos consumidores</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar a participação de mercado através da maior fidelização do consumidor e do maior índice de gastos</li> <li>Implementar a diferenciação proposta pela rede antes dos competidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confusão na percepção dos consumidores quanto ao posicionamento da rede e posterior erosão da fidelidade desses consumidores.</li> </ul>

Quadro 6.14: Análise SWOT do SUPERMERCADO. Elaborado pelo autor.

# Capítulo 7

---

**Análise da lucratividade do negócio**

## 7.1 Análise Estrutural do Varejo

A base do planejamento estratégico é relacionar a empresa ao seu ambiente. A estrutura do ambiente competitivo e as interações da empresa com este ambiente, determinam as estratégias potencialmente disponíveis para a empresa.

A partir da identificação das características estruturais de um setor, e a determinação das forças competitivas demonstradas na figura 7.1 que regem esse setor, podemos determinar o potencial de lucro final das empresas do setor, medido como retorno sobre o capital investido a longo prazo.

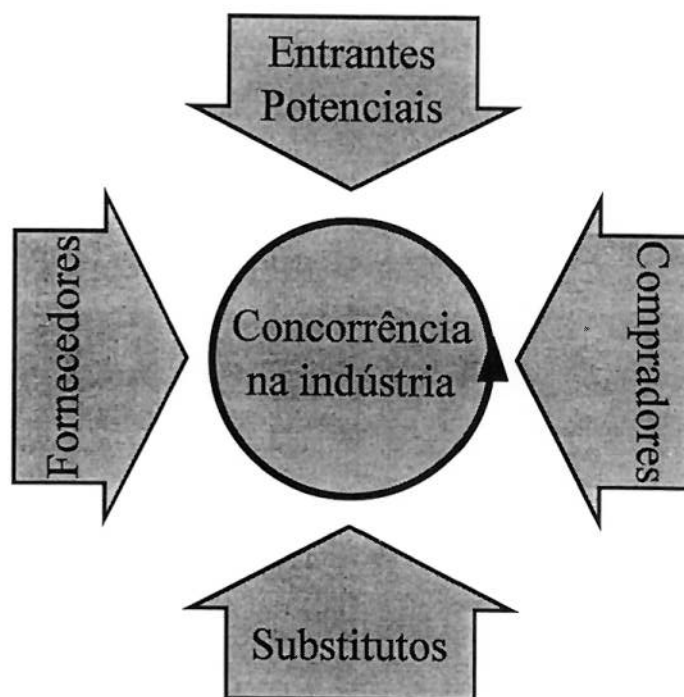


Figura 7.1: Forças que determinam a competitividade de um setor. Extraído de PORTER (1996)

### 7.1.1 Ameaça de Entrada

A entrada de uma nova empresa no setor geralmente traz nova capacidade, a necessidade de conquistar mercado e muitas vezes recursos financeiros substanciais. A ameaça de entrada depende das barreiras de entrada existentes à introdução de um novo concorrente no mercado.

Existem basicamente seis principais formas de barreiras de entrada, as quais iremos discuti-las no âmbito do varejo:

→ segundo quem?

1. *Economias de escala*: referem-se aos declínios nos custos unitários de um produto (ou serviço) à medida que o volume absoluto por período aumenta. No caso do varejo, os altos custos fixos das lojas, e de toda a estrutura administrativa e de logística fazem da economia de escala uma necessidade para as grandes redes poderem diluir os seus custos.
2. *Diferenciação do serviço*: diferenciação significa que as empresas estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes. Conforme diagnosticamos no capítulo 6 as redes não se diferenciam para o consumidor, o que facilita para uma nova empresa com uma proposta diferenciada conquistar mercado
3. *Necessidades de capital*: a necessidade de grandes volumes de capital para investimento em infra-estrutura e publicidade aumentam as barreiras de entrada do setor varejista
4. *Custos de mudança*: são os custos incorridos pelo consumidor ao mudar de rede, o que conforme pudemos observar através da baixa fidelidade do consumidor, não é um ponto que deva ser considerado em função da pequena participação desse item no total das barreiras de entradas.
5. *Acesso aos canais de distribuição*: no varejo deve-se considerar a disponibilidade de se assegurar a distribuição das lojas. Em países como França e Alemanha, já há normas restringindo a abertura de novas lojas em determinadas áreas e no Brasil, em alguns dos maiores centros urbanos já se enfrenta a carência de bons terrenos para a construção de novas lojas.
6. *Desvantagens de custo independentes de escala*: no setor do varejo alimentar não encontramos grandes desvantagens de custos independentes de escala.

As seis formas de barreira de entrada são analisadas no quadro 7.1 onde podemos observar que no ramo varejista a barreira de entrada é baixa o que aumenta a competitividade do setor pela facilidade de novos concorrentes entrarem no ambiente competitivo.

<b>Barreiras de Entrada</b>		
Forma de Barreira	Intensidade	Resultado Final
Economias de escala	alta	BAIXA
Diferenciação do serviço	baixa	
Necessidade de capital	alta	
Custos de mudança	baixa	
Acesso aos canais de distribuição	média	
Desvantagens de custo independentes de escala	baixa	

Quadro 7.1: Barreiras de entrada. Elaborado pelo autor.

### 7.1.2 Intensidade da rivalidade entre os concorrentes

A rivalidade dentro de um setor ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem que podem melhorar a sua participação no mercado. Na maioria dos casos, os movimentos de uma empresa afetam as outras empresas do mesmo setor e dependendo das ações adotadas, a indústria pode melhorar ou piorar como no caso de uma guerra de preços.

Vamos procurar entender melhor quais são os fatores que influem na concorrência interna de um setor.

1. *Crescimento lento do setor*: o crescimento lento de um setor transforma os movimentos de conquista de mercado em um esforço de adquirir mercado de outras empresas o que possivelmente irá desencadear uma reação da empresa afetada. O setor varejista parece manter um volume estável nos últimos anos, apenas apresentando uma tendência de concentração do volume nas grandes redes. Entre elas, o mercado está muito estável, o que faz com que os crescimentos projetados tenham de vir de outras empresas, o que hoje se faz principalmente pela conquista dos clientes de lojas de 10 a 19 *check-outs* e da competição direta com as redes maiores.

2. *Custos de armazenamento altos*: criam fortes pressões no sentido de que todas as empresas satisfaçam a sua capacidade de vendas. As baixas margens praticadas pelo varejo, a sensibilidade do setor às variações de volume associados aos altos custos financeiros do estoque de mercadorias contribuem para aumentar a competitividade do setor e explicam a tendência do setor em iniciar guerras de preços.
3. *Ausência de diferenciação*: a ausência de diferenciação torna a escolha do consumidor baseada unicamente em preço, o que explica a dificuldade do consumidor em se manter leal a alguma rede.
4. *Concorrentes divergentes*: quando empresas divergem quanto às suas estratégias e objetivos, elas podem ter dificuldades em decifrar as ações da concorrência e se chocar ao longo do processo de aprendizado. As empresas do varejo parecem ainda não possuir uma estratégia definida o que torna difícil decidir quais são os motivos que movem as empresas.
5. *Barreiras de saídas elevadas*: as barreiras de saída do varejo são muito pequenas visto que os seus ativos não são especializados, seus custos fixos de saída são baixos e as empresas procuram distanciar as empresas de varejo de outras empresas dos grupos às quais pertencem

A rivalidade entre os concorrentes do setor é alta como mostra o quadro 7.2, o que provoca a queda da lucratividade do setor em virtude do alto grau de concorrência existente.

<b>Rivalidade entre os Concorrentes</b>		
intensificadores de rivalidade	Intensidade	Resultado Final
crescimento lento do setor	alta	ALTA
custos de armazenamento altos	alta	
ausência de diferenciação	alta	
concorrentes divergentes	alta	
barreiras de saída elevadas	baixa	

Quadro 7.2: Rivalidade entre os concorrentes. Elaborado pelo autor.



### **7.1.3 Pressão dos substitutos**

Todas as empresas estão competindo com outras empresas que oferecem produtos ou serviços substitutos. No caso do varejo, o advento da Internet e o potencial do e-commerce ainda é uma incógnita para os varejistas. Porém especialistas da área predizem que as compras de bens de consumo via Internet não passarão de 10% quando o canal estiver consolidado.

### **7.1.4 Poder de negociação dos compradores**

O consumidor está cada vez mais exposto a informações e a diferentes opções de escolha entre os diferentes formatos de lojas e redes. Além disso, os gastos feitos no varejo correspondem a uma importante parcela do consumidor (o que o torna muito consciente com os gastos feitos) e os custos de mudar de rede são mínimos.

### **7.1.5 Poder de negociação dos fornecedores**

Os primeiros esforços do varejo em alterar as relações com a indústria já foram descritos anteriormente. No cenário atual o varejo tem percebido a sua importância como canal de comunicação da indústria com o consumidor final. Além disso, o alto grau de fornecedores de uma rede varejista (nenhum fornecedor consegue ter mais de 5% de participação das vendas de uma rede) torna o poder de negociação com a indústria cada vez mais forte.

### **7.1.6 Diagnóstico da análise estrutural do varejo**

Uma vez diagnosticadas as forças que afetam a concorrência no varejo e suas causas básicas, e tendo identificado os seus pontos, poderemos posicionar a empresa em relação à concorrência.

Na figura 7.2 mostramos as 5 forças do mercado e o grau de intensidade de cada uma. Podemos perceber que o varejista vêm enfrentado um ambiente muito competitivo, sofrendo pressões de quase todas as forças de mercado, influenciando negativamente o retorno sobre o capital investido, aumentando a pressão dos acionistas e tornando ainda mais importante a decisão da empresa em se posicionar de modo a se defender do ambiente competitivo.

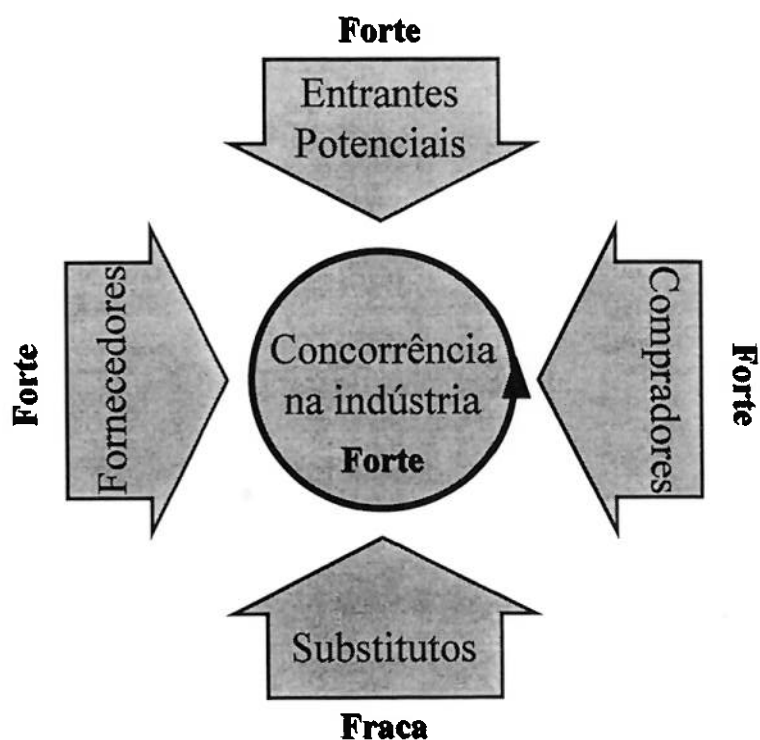


Figura 7.2: Grau de intensidade das 5 forças do mercado. Elaborado pelo autor.

# Capítulo 8

---

**Definição na nova situação**

## 8.1 O planejamento estratégico

A estratégia competitiva adotada por uma empresa define invariavelmente a forma de agir, planejar e tomar as decisões diárias que devem ser feitas no dia-a-dia das empresas. Com a formulação teórica proposta por PORTER (1996), constatou-se que a definição de uma estratégia competitiva formulada através de um processo planejado traz melhores resultados do que a soma de esforços independentes dos departamentos que constituem a empresa, garantindo assim que todos os departamentos estejam alinhados dos objetivos comuns da empresa.

O posicionamento estratégico de uma empresa deve refletir sua estrutura particular, procurando paralelamente, obter o maior retorno sobre os investimentos aplicados. Para garantir que o posicionamento definido seja aplicado, alguns requisitos quanto à sua implementação devem ser rigorosamente seguidos:

- objetivos claros: não deve prevalecer nenhuma dúvida para as pessoas envolvidas nas atividades da empresa quais são os objetivos a serem alcançados;
- liderança: o processo de se posicionar estrategicamente de forma organizada e planejada deve contar com o apoio da alta gerência da empresa;
- flexibilidade: a estratégia adotada deve ter flexibilidade suficiente para permitir a sua aplicação em ambientes fluidos, como usualmente são os ambientes competitivos;
- concentração e foco: a empresa deve buscar excelência em áreas consideradas vitais para a execução da estratégia;

Antes de entrarmos na discussão sobre o histórico competitivo do setor varejista, começaremos pela definição das Estratégias Competitivas Básicas. Segundo PORTER (1996), para alcançar os resultados esperados em termos de lucratividade, as empresas

devem buscar um posicionamento que seja defensável e no qual a empresa possa superar os seus concorrentes.

Para enfrentar a concorrência PORTER afirma que existem três abordagens genéricas potencialmente bem sucedidas, a liderança no custo total, diferenciação e o enfoque que diferem de acordo com a vantagem e o âmbito competitivo da empresa conforme a figura 8.1.

		Vantagem Competitiva	
		baixo custo	diferenciação
Âmbito Competitivo	objetivo amplo	1. Liderança via custos	2. Liderança via diferenciação
	objetivo reduzido	3. Liderança via custos	Enfoque via diferenciação

Figura 8.1: Estratégias básicas. Extraído de Porter (1996)

### 8.1.1 Liderança via custos

A primeira estratégia, consiste em atingir a liderança no custo total em um setor através de um conjunto de escolhas orientadas exclusivamente para esse objetivo. De forma geral, a empresa é orientada para reduzir todos os custos possíveis, pois este passa a ser o ponto central da estratégia da companhia.

Assim, apesar de que áreas como pesquisa e desenvolvimento, marketing, força de vendas e administrativos não possam ser extinguidos, suas funções ficam reduzidas ao mínimo necessário.

Uma posição de liderança via custos, dá a empresa uma defesa contra a concorrência, porque seus custos mais baixos significam que ela ainda pode obter lucros depois que seus concorrentes já tenham consumido seus lucros.

Atingir uma posição de custo total baixo quase sempre exige uma alta parcela de mercado, ou outras condições favoráveis como acesso favorável a insumos ou processos especialmente desenhados para atender à demanda de custos mais baixos.

O alto retorno gerado pelas maiores margens através dos menores custos (*back margin*) torna esse posicionamento sustentável a longo prazo pois a empresa poderá reinvestir parte deste capital na aquisição de máquinas ainda mais eficientes, instalações mais modernas e no desenvolvimento de processos mais racionais.

### **8.1.2 Diferenciação**

A segunda estratégia é diferenciar o produto ou serviço criando algo que seja único no mercado e portanto insubstituível. As formas como essa diferenciação pode ser encontrada varia muito entre setores econômicos, podendo ser imagem de marcas, tecnologia, qualidade, personalização, serviços agregados ou mesmo por um mix entre eles.

Idealmente a empresa se diferenciaria em várias dimensões, formando uma rede de atributos que dificilmente podem ser copiados pela concorrência. A diferenciação é uma estratégia sustentável a longo prazo porque ela cria um isolamento da empresa, através da percepção do maior valor agregado e da diferenciação percebida pelo cliente, permitindo à empresa trabalhar com maiores margens do que as praticadas no mercado.

O posicionamento diferenciado de uma empresa usualmente implica em menores, porém mais rentáveis, parcelas de mercado. É muito comum que um posicionamento diferenciado seja alcançado em detrimento do menor custo, e mesmo que o mercado perceba essa diferenciação nem todo o mercado estará apto a pagar o “premium price” cobrado pela diferenciação.

### **8.1.3 Enfoque**

A última estratégia genérica é focar em um segmento de compradores, como um perfil sócio-econômico de consumidores, enfoque geográfico dentro de uma região, um segmento dentro de toda uma categoria.

As estratégias de liderança por custos e diferenciação buscam atingir seus objetivos no âmbito de todo o mercado, já o posicionamento Enfocado busca atender muito bem a um determinado nicho, e todas as suas ações são planejadas enfocando esse grupo.

A idéia por trás da estratégia de enfoque repousa na premissa de que a empresa poderá satisfazer melhor esse nicho de consumidores melhor do que qualquer outra empresa que possua estratégias voltadas para todo o mercado.

A permanência desta estratégia consiste no fato de que a empresa poderá ser a mais eficiente em custos para esse nicho de consumidores, ou ser a mais diferenciada, ou até ambas as dimensões.

Os três posicionamentos propostos são formas eficientes de definir o objetivo da empresa ao atuar no mercado. O contraponto aos três posicionamentos genéricos é a empresa que fica no “meio-termo”, ou seja, a que procura alcançar diferenciação e alcançar a liderança de custos.

O resultado desse posicionamento inconsistente é que a empresa não alcançará o mesmo diferencial das empresas que se focaram nesta área, e portanto não poderá praticar as altas *front-margins* praticadas pelas empresas diferenciadas, nem alcançar a mesma eficiência em custo do que as empresas líderes via custos, impossibilitando a prática de maiores *back-margins* através dos menores custos.

A constante fluidez dos mercados, podem fazer com que uma empresa previamente bem definida estrategicamente venha a sofrer um desvio no seu posicionamento resultando neste posicionamento “meio-termo” e por isso a contínua avaliação e realinhamento da estratégia competitiva se faz necessária.

#### 8.1.4 Adequação das três estratégias genéricas para o Varejo - EST Model

Conforme foi discutido no capítulo 4, o varejo não pode optar pela estratégia de enfoque uma vez que por causa da sua grande estrutura de custos fixos das lojas, é necessário atrair todos os consumidores que estejam na área de influência das lojas.

Assim, sobram as opções de preço e diferenciação. McMILLAN (1998) propôs em seu trabalho uma adequação do modelo de Porter para o varejo intitulando-o EST Model. Segundo McMILLAN (1998), as duas estratégias poderiam ser desmembradas em 4 formas de conseguir a diferenciação como mostra a figura 8.2.

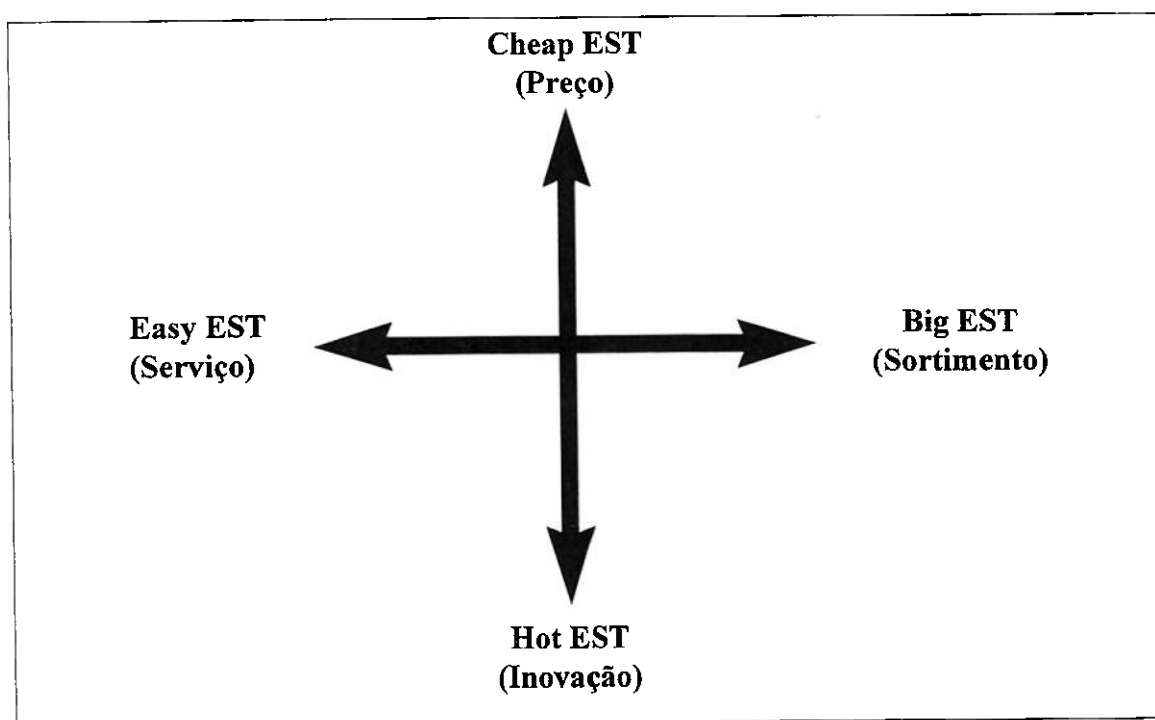


Figura 8.2: Modelo EST. Extraída de McMILLAN (1998).

As quatro formas levam em consideração quais são os atributos pelos quais as diferentes redes buscam atrair os seus consumidores partindo da definição prévia da estratégia genérica como podemos observar na tabela 8.1.



3 estratégias genéricas	EST Model	Atributos
Liderança via preço	cheap-EST	prática de menores preços através do corte agressivo de quaisquer ações de incorram em maiores custos e na prática de margens extremamente baixas comparativamente ao mercado
Liderança via diferenciação	big-EST	oferta do maior número de produtos por categoria dentro da loja, dando ao consumidor a oportunidade de comprar todos os produtos desejados de uma só vez
	hot-EST	dar ao consumidor a sensação de loja inovadora, oferecendo ao consumidor as mercadorias que ele deseja comprar logo que ele entra na categoria
	easy-EST	lojas convenientes que facilitem a compra do consumidor

Tabela 8.1: Desenvolvimento do Modelo EST. Elaborado pelo autor.

## 8.2 Definição da nova missão

A nova missão da empresa será definida de acordo com a reavaliação realizada durante o desenvolvimento do Planejamento Estratégico. Conforme já discutimos no capítulo 5 a missão da empresa é apenas o ponto de partida da definição e entendimento da missão, devendo levar em consideração vários fatores que não apenas o ambiente de mercado, porém outros fatores internos da empresa.

Desta forma, foi proposta uma nova missão para a alta gerência do SUPERMERCADO, redigida a seguir:

“A razão de ser do SUPERMERCADO é ouvir os seus clientes, de modo a compreendê-los e atendê-los de modo a enfatizar a nossa diferenciação versus os nossos concorrentes.”

A nova missão passa a focar não só nas necessidades do consumidor como um todo, mas também mantém o foco nas áreas onde o SUPERMERCADO pode realmente atuar com algum diferencial.

Para assegurar a sua aplicação, a nova missão deverá ser divulgada pela alta gerência de modo a conseguir o comprometimento de todos os funcionários da sua aplicação no dia-a-dia da empresa.

### **8.3 Definição da nova estratégia**

Uma vez definida a nova missão da empresa, podemos partir para a definição da estratégia adota pela empresa, ou seja, como a empresa espera atingir os objetivos definidor pela missão.

Ao analisarmos as três estratégias básicas, e o seu subsequente desmembramento através do Modelo EST, fica claro que no caso do SUPERMERCADO, o posicionamento mais adequado é o de Liderança por Diferenciação, buscando essa diferenciação através da conveniência (easy-EST) das suas lojas e pelo seu sortimento de perecíveis (big-EST).

Dessa forma podemos redefinir a estratégia da empresa que passará a ser:

“O SUPERMERCADO é um supermercado de vizinhança, que oferece um ambiente agradável, facilitando a compra do consumidor, contribuindo para isso um atendimento personalizado, a operação de preços justos e particularmente forte em perecíveis,”

Abaixo podemos ver graficamente as novas dimensões estratégias do SUPERMERCADO.

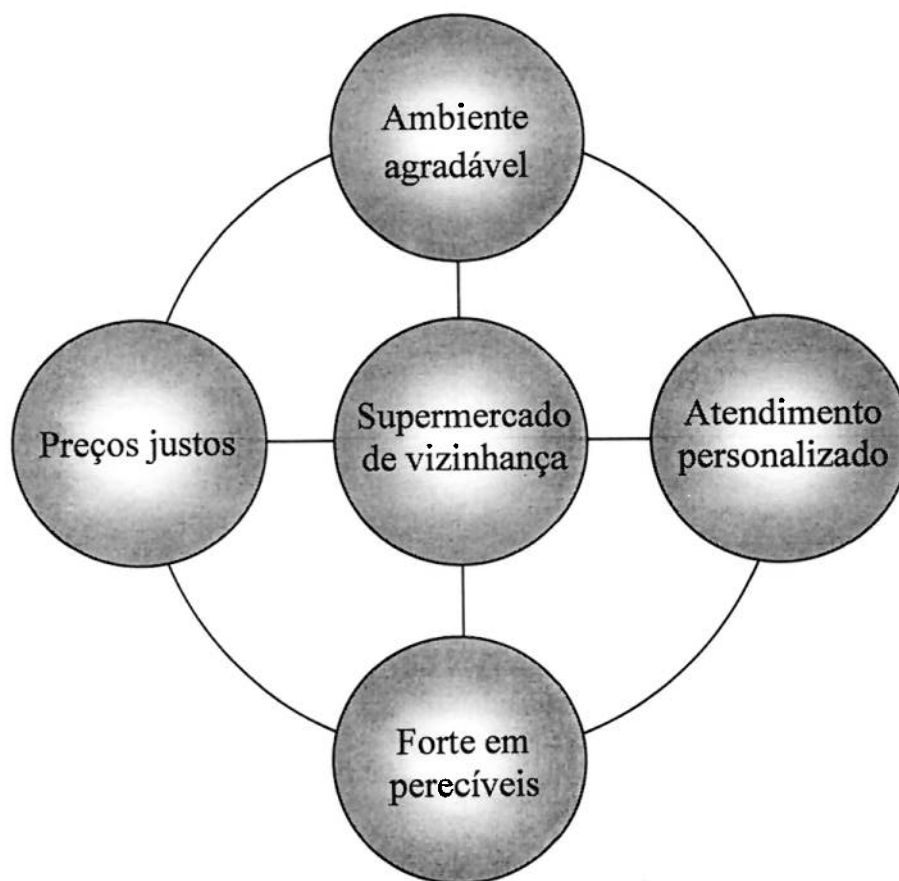


Figura 8.3: Novas dimensões estratégicas. Elaborado pelo autor.

#### 8.4 Desdobramento em estratégias funcionais

O desdobramento da Estratégia Básica em Estratégias Funcionais será feito através da Roda da Estratégia Competitiva, a qual foi adaptada para o negócio do SUPERMERCADO, conforme podemos visualizar na figura 8.4.



Figura 8.4: Roda da estratégia competitiva. Elaborada pelo autor.

Ao montar a Roda Estratégica, não há a necessidade de que cada responsabilidade funcional corresponda a uma área funcional do SUPERMERCADO, porém a sua natural configuração próxima a estrutura das unidades de negócio desenvolvidas pelo SUPERMERCADO demonstram a efetividade dessa estrutura interna criada em estar o mais próximo das ações estratégicas da empresa.

A seguir iremos observar como as diferentes responsabilidades funcionais deverão ser divididas:

**Estratégia Básica:** definimos a estratégia básica do SUPERMERCADO como sendo a Liderança via Diferenciação através da conveniência das suas lojas e da seu amplo sortimento, principalmente na área de perecíveis.

**Recursos Humanos:** alinhada com a estratégia básica da empresa, a área de recursos humanos deve garantir pessoal qualificado a prestar um serviço ao consumidor com uma qualidade acima da média de modo a garantir a conveniência da loja aos consumidores. Para atender a esse requisito deve-se observar:

- o recrutamento/seleção de profissionais altamente capacitados, que possam garantir a qualidade do serviço nas operações da empresa, e que possa trabalhar com um grau de flexibilidade que o permita arrumar pequenas incorreções quanto aos serviços prestados ao consumidor
- a integração da empresa como um todo, indo desde a comunicação entre departamentos até o conhecimento dos funcionários dos valores e normas de procedimentos da empresa

**Operações:** principal responsável por executar as ações que levem o SUPERMERCADO a conquistar as dimensões de conveniência e amplo sortimento na percepção do consumidor, pois estão sobre o seu controle a escolha do sortimento e a manutenção dos produtos nas gôndolas. Os principais focos de trabalho desse departamento são:

- Entender as principais causas de geração de faltas de estoque nas lojas
- Redefinição da loja de modo a tornar a compra do consumidor o mais fácil e rápida possível
- Definição adequada do sortimento para cada uma das lojas da rede

**Comercial:** os esforços do departamento comercial se fará em dois principais pontos:

- Definir uma política de preços para as principais categorias de produtos que compõe a percepção de preço do consumidor. Nem todas as categorias de produtos impactam o consumidor da mesma forma, neste caso o departamento comercial deverá trabalhar com o departamento de pesquisa de mercado para entender quais categorias impactam mais a imagem de preços e então definir

uma política de preços de modo a influenciar positivamente a percepção do consumidor sobre a rede.

- Administrar as margens praticadas nos produtos. A influência de encartes e reduções de preços pontuais possuem impactos negativos sobre as margens praticadas. Neste caso, deve-se entender qual tem sido os *trade-offs* entre margem e volume de vendas para analisar quais reduções têm gerado ganhos e quais têm apenas corroído o faturamento da empresa.
- Gerenciar inventários das lojas de modo a evitar a falta de produtos nas lojas ou o nível elevado de estoque o qual acarreta em custos financeiros para a empresa.

**Marketing:** os esforços da área de Marketing devem se concentrar em reforçar a proposta de valor da empresa, mostrando ao consumidor os diferenciais da rede aumentando dessa forma o custo de mudança para o consumidor.

Para isso a área de marketing deve se concentrar em:

- Comunicar ao consumidor os atributos nos quais a rede quer se diferenciar, sortimento e conveniência, trabalhando também sobre a percepção de preços da rede, enfocando no posicionamento de “preço justo” ao invés de preços baixos
- Outra prioridade para a área deve ser a criação de programas de marketing que tenham como objetivo aumentar a fidelidade dos consumidores à rede

**Logística:** junto com os departamentos comercial e de operações, a logística é uma das responsáveis por evitar a falta de produtos nas lojas, devendo portanto ser essa uma das suas ações.

**Pesquisa de mercado:** a missão do departamento de pesquisa de mercado reside na própria visão de empresa em ter o consumidor como centro de todas as suas ações, o que torna necessária a presença deste departamento para ouvir as necessidades do clientes.

Os principais focos de ação deste departamento devem ser:

- Entendimento de quais categorias mais impactam na percepção de preços do consumidor e como essa percepção pode ser influenciada. O entendimento das variáveis que compõe a imagem de preço que o consumidor detêm devem então ser trabalhadas em conjunto com o comercial e o marketing de forma a melhorar a equação de valor da rede para o consumidor.
- Apoiar o esforço do marketing em aumentar a fidelidade do consumidor ao SUPERMERCADO, identificando quais são as principais variáveis que influem na fidelidade desse consumidor

**Finanças:** as ações e investimentos praticados pela empresa devem ser mensurados de modo a acompanhar a sua eficácia e o seu desenvolvimento, possibilitando assim corrigir erros que possam vir a ocorrer.

Para isso o departamento financeiro deve estabelecer um sistema de custos e análise de viabilidade possibilitando ao administrador de recursos avaliar o retorno sobre os investimentos realizados.

Para poder gerar tais análises, deverão ser disponibilizados sistemas integrados tanto de aquisição de bens e mercadorias quanto dados de vendas, flexível de modo a poderem ser observados através das diferentes Unidades de Negócios.

# Capítulo 9

---

**Elaboração da implementação do  
planejamento estratégico**



## 9.1 Definição dos Planos de Ação

Uma vez que já foram definidas as Estratégias Funcionais podemos traçar os planos de ação necessários para a implementação de cada uma das estratégias definidas. Para assegurarmos o claro entendimento e definição de quais passos seguir para a implementação dessas estratégias iremos também definir objetivos e metas para cada uma das áreas:

### Recursos Humanos

- **Estratégia Funcional:** recrutamento/seleção de profissionais altamente capacitados, que possam garantir a qualidade do serviço nas operações da empresa, e que possa trabalhar com um grau de flexibilidade que o permita arrumar pequenas incorreções quanto aos serviços prestados ao consumidor.
- **Planos de Ação:** desenvolvimento de matriz de habilidades de modo a acompanhar as capacidades dos funcionários e permitir o desenvolvimentos em áreas designadas “de oportunidade” além de definir um sistema de avaliação baseado na mesma matriz de habilidades e no desempenho do funcionário
- **Objetivos e Metas:** definir a matriz de habilidades para todas as carreiras funcionais bem como as medidas de desempenho, comunicando-as para toda a organização um vez terminadas até o final do 1º semestre de 2001.

### Operações

- **Estratégia Funcional:** entender os principais focos de geração de faltas de estoque nas lojas, redefinição do layout das lojas e do sortimento de produtos para cada uma das lojas da rede

- Planos de Ação: mapeamento dos níveis de falta de produto por loja, por produto e definição de processos de auditoria das causas da falta do produto na loja, e redefinição do sortimento para cada um dos clusters de lojas
- Objetivos e Metas: redução dos níveis de falta de estoque para menos de 5% até o final do ano de 2000 e redefinição do sortimento de todos os clusters até março/2001

## Comercial

- Estratégia Funcional: definir uma política de política de preços para as principais categorias de produtos que compõe a percepção de preço do consumidor administrando as margens praticadas nos produtos
- Planos de Ação: definição de um *scorecard* financeiro para as cinco principais categorias em faturamento e a mensuração do impacto nas margens de todas as políticas de preços estabelecidas
- Objetivos e Metas: alcançar a margem bruta de 10% ainda no 1º trimestre de 2001; análise do impacto das estratégias de guerrilha nas margens e definição de uma política geral de preços para o 2º semestre de 2001.

## Marketing

- Estratégia Funcional: comunicar ao consumidor os atributos de sortimento e conveniência
- Planos de Ação: avaliar se as comunicações da empresa têm mantido o foco nas dimensões sortimento e conveniência, observando a eficácia da retenção das informações básicas pelo consumidor

- Objetivos e Metas: selecionar e qualificar uma metodologia/empresa que possa avaliar os esforços de comunicação da empresa junto ao mercado consumidor até o final de 2001.

#### Logística

- Estratégia Funcional: evitar a falta de produtos nas lojas
- Planos de Ação: implementação de EDI (Eletronic Data Interchange) com todos os fornecedores da empresa
- Objetivos e Metas: possuir 100% dos pedidos feitos eletronicamente até o final de 2000

#### Pesquisa de mercado

- Estratégia Funcional: entendimento de quais categorias mais impactam na percepção de preços do consumidor
- Planos de Ação: desenvolver pesquisa que auxilie os departamentos de marketing e comercial a elaborarem uma política de preços e de comunicação de preços que melhore a percepção de valor da empresa
- Objetivos e Metas: terminar as análises e recomendações até Novembro/2000

#### Finanças

- Estratégia Funcional: estabelecimento de sistema de custos e análise de viabilidade possibilitando a avaliação do retorno sobre os investimentos realizados.

- Planos de Ação: análise de retorno sobre o investimento de todos os investimentos superiores a R\$ 300.000,00 realizados pela empresa nos últimos 3 anos
- Objetivos e Metas: avaliar todos os investimentos superiores a R\$ 300.000,00 realizados ao longo dos últimos 3 anos até o final do 1º semestre de 2001

# Capítulo 10

---

**Conclusão**

## 10.1 Conclusão do trabalho

Conforme a metodologia previamente definida para a redefinição do posicionamento do SUPERMERCADO passamos por uma fase de entendimento do negócio e da empresa, buscando assim situar o trabalho no seu contexto de negócio.

Durante a análise do ambiente varejista brasileiro, pudemos observar o desenvolvimento no setor até a presente data, desde as primeiras iniciativas locais até a introdução de empresas globais, passando para o posterior aumentando da concentração do setor. Pudemos também observar o volume de negócios que ainda se concentra no pequeno varejo e a sua expansão numérica em todo o País.

A análise dos indicadores de produtividade das empresas demonstraram o esforço de todo o setor, e ainda mais acentuadamente das 20 maiores empresas, em melhorarem os seus desempenhos, principalmente através do investimento em lojas maiores e mais rentáveis às custas do fechamento de outras menos lucrativas.

O entendimento da empresa, nos mostrou as origens da empresa na cidade de São Paulo, sua ampla cobertura atual e a sua divisão em Unidades de Negócios. Além disso, ficou evidente o foco do investimento na aquisição de outras redes e no remodelamento de lojas já pertencentes a rede.

Após a contextualização do trabalho quanto ao setor varejista e a realidade da empresa passamos a uma revisão da literatura sobre os diferentes fatores competitivos no varejo.

Durante essa revisão, pudemos destacar os fatores que inicialmente contribuíram para o surgimento das grandes redes, onde a oferta de um serviço diferenciado e com uma efetividade operacional muito superior ao modelo existente possibilitou, evoluindo então para um ambiente onde diferentes empresas abordavam o consumidor com propostas semelhantes a preços semelhantes, decorrendo então do uso da guerra de preços como única forma de atrair o consumidor. A análise bibliográfica termina

destacando a necessidade das redes varejistas em buscarem alguma diferenciação e ressalta os pontos que mantêm um posicionamento diferenciado a longo prazo.

Em seguida, passamos à avaliação da situação da empresa, sua missão, estratégia, objetivos e metas, onde pudemos observar que apesar de que o SUPERMERCADO possuía missão e estratégia claramente definidas o mesmo não ocorria com os objetivos e as metas, o que em seguida nós iríamos demonstrar terem sido parte das causas da fraca implementação da estratégia da empresa.

Passamos então a detalhar a metodologia do estudo feito com os consumidores do SUPERMERCADO para em seguida analisarmos os dados coletados. Da análise pudemos observar que o posicionamento estratégico pretendido pela rede não estava sendo eficientemente alcançado o que estava acarretando em baixos níveis de fidelidade e de gasto médio.

Definidos as áreas de oportunidade para o SUPERMERCADO, passamos a estudar a estrutura do ambiente competitivo e as interações da empresa com este ambiente, de forma a determinar as estratégias potencialmente disponíveis para a empresa. A análise de lucratividade do setor evidenciou a forte pressão existente no setor, evidenciando a maior necessidade de um posicionamento de forma a reduzir as pressões existentes.

Após a análise de lucratividade foi feita uma breve descrição das 3 estratégias básicas propostas por PORTER (1986) bem como a sua adequação ao setor varejista, segundo o modelo de McMILLAN (1998) intitulado Modelo Est.

Neste momento do estudo já era possível começar a definir a nova situação da empresa, para isso começamos por definir as novas missão e estratégia da empresa, definindo as dimensões estratégicas do SUPERMERCADO.

A definição dos objetivos e metas foi feita através do desdobramento das estratégias em estratégias funcionais e em seguida a definição de objetivos e metas para cada uma das

unidades de negócio da empresa e a definição de projetos e medidas a serem adotadas a fim de alcançarem a estratégia previamente definida.

Desta forma, passamos da análise de todo o setor varejista, ao enfoque na empresa, detalhando a sua situação atual até chegarmos ao centro da empresa, o seu cliente para então definirmos a nova situação da empresa e as ações e metas a serem alcançadas.

## **10.2 Próximos Passos**

Muitas vezes, ao final desse processo os administradores vêem o trabalho feito e esperam apenas controlar os resultados definidos pelas metas previamente definidas porém deve-se ter em conta que o processo de posicionamento estratégico deve ser visto como ciclos que devem se repetir periodicamente com o intuito de revalidar as estratégias anteriores ou de reposicionar a empresa frente às mudanças enfrentadas pela mesma e as alterações do ambiente competitivo.

Damos portanto por encerrado esse ciclo de revisão do posicionamento estratégica do SUPERMERCADO, onde iremos então à fase de acompanhamento da implantação das decisões tomadas e seu o impacto na organização, para então avaliarmos a necessidade de iniciarmos outro ciclo.



# Bibliografia

---

## **Referencias Bibliográficas**

ACNIELSEN AUDITORIA DE MERCADO. **Censo Varejista**. São Paulo, 1985 — .

ACNIELSEN AUDITORIA DE MERCADO. **Tendências**. São Paulo, 1999 .

CANTIZANI FILHO, A.. **Apostila do Curso de Estratégia da Manufatura**. São Paulo.

CHANG, H.. **Planejamento Estratégico em uma Unidade de Negócios no Setor de Cartões**. Trabalho de Formatura, Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

CORSTJENS, J.; CORSTJENS M.. **Store Wars: the Battle for Mindspace and Shelfspace**. Editora Wiley, Londres, 1995.

COSTA NETO, P.L.. **Estatística**. Editora Edgard Blücher Ltda. 15ª reimpressão, São Paulo, 1997.

GAZETA MERCANTIL. **Análise Setorial de Supermercados**. Setembro 1998.

GODINHO, M.. **Orientação Estratégica de uma Empresa Distribuidora de Bebidas**. Trabalho de Formatura, Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

HECKERT, C.. **Qualidade no Atendimento a Clientes Corporate em um Banco Múltiplo**. Trabalho de Formatura, Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

KOTLER, P.. **Administração de Marketing**. Editora Atlas S.A., 4ª edição, São Paulo, 1995

KUAE, L.; BONESIO, M.; VILLELA, M.. **Diretrizes para Apresentação de Dissertações e Teses.** São Paulo, 1991.

MONTGOMERY, C.; PORTER M.. **Strategy - Seeking and Securing Competitive Advantage.** The Harvard Business Review Series, 1991.

PORTER, M.. **Estratégia Competitiva.** Editora Campus, Rio de Janeiro, 1986.