

UFRRJ

INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS

**CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM
GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

DISSERTAÇÃO

Estratégia Competitiva no Varejo de

Supermercado Brasileiro:

**Uma análise do desempenho das seis maiores redes
entre 1999 e 2003**

Marcelo Sales Ferreira

2005



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO
E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

**ESTRATÉGIA COMPETITIVA NO VAREJO DE
SUPERMERCADO BRASILEIRO:
UMA ANÁLISE DO DESEMPENHO DAS SEIS MAIORES REDES
ENTRE 1999 E 2003**

MARCELO SALES FERREIRA

Sob a Orientação do Professor

Rovigati Danilo Alyrio

Dissertação submetida como
requisito parcial para obtenção do
grau de **Magister Scientiae** em em
gestão e estratégia em negócios

Seropédica, RJ

Março de 2005

658.81

F383e

T

Ferreira, Marcelo Sales, 1978-
Estratégia competitiva no varejo de supermercado
brasileiro: uma análise do desempenho das seis
maiores redes entre 1999 e 2003 / Marcelo Sales
Ferreira. – 2005.

57 f. : il.

Orientador: Rovigati Danilo
Alyrio.

Dissertação (mestrado) -
Universidade Federal Rural do Rio
de Janeiro, Instituto de Ciências
Humanas e Sociais.

Bibliografia: f. 41-57.

1. Administração comercial -
Teses. 2. Supermercados - Brasil -
Administração - Teses. 3.
Segmentação de mercado - Teses. 4.
Concorrência - Teses. 5. Comércio
varejista - Teses. I. Alyrio,
Rovigati Danilo. II. Universidade
Federal Rural do Rio de Janeiro.
Instituto de Ciências Sociais e
Humanas. III. Título.

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos a todos que apoiaram a realização deste trabalho. Através de incentivo, compreensão e auxílio técnico, essas pessoas tiveram participação fundamental nesta empreitada.

A todos os técnicos e professores da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, que sempre me acolheram.

Aos amigos e colegas de grupo nas disciplinas, Márcio Nami e Renato Ferreira, pela oportunidade da troca de experiências riquíssimas.

Ao Professor Rovigati Danilo e Francisco Paulo, por colocarem os seus estimáveis conhecimentos a serviço do aprimoramento final deste trabalho.

Ao amigo e professor Marcelo Ávaro da Silva Macedo, pela participação na elaboração dos métodos quantitativos e disposição para colaborar em cada etapa.

Ao amigo e professor Marco Antônio Ferreira de Souza, por incentivar minha trajetória acadêmica desde o início e contribuir para realização deste trabalho, de modo sincero e solidário.

À minha mãe, Maria José, meu pai, Sebastião, e meu irmão, Eduardo, pela presença ao meu lado em todos os momentos.

À minha namorada Cristiane, pelo companheirismo dos últimos nove anos de convivência; pelo amor, carinho e compreensão pelos momentos em que não pude viajar até ela.

E a Deus, que vem dando saúde a essas pessoas maravilhosas, para que juntos possamos vencer muitos outros desafios.

SUMÁRIO

1. Introdução	01
1.1 Formulação do problema.....	01
1.2 Objetivos do estudo.....	02
1.2.1 Objetivo geral.....	02
1.2.2 Objetivos específicos.....	02
1.3 Delimitações do estudo.....	03
1.4 Estrutura do estudo.....	03
2. Fundamentação teórica	04
2.1 Estratégia competitiva nos negócios.....	04
2.1.1 Conceitos da estratégia.....	04
2.1.2 Segmentação de mercado.....	07
2.2 Estratégia de varejo.....	10
2.2.1 Histórico dos supermercados no Brasil.....	10
2.2.2 Segmentação de mercado no varejo.....	13
2.2.3 Formatos de lojas de varejo.....	14
2.2.4 Localização das instalações varejistas.....	16
2.2.5 Estratégias de crescimento das grandes redes no Brasil.....	19
2.2.6 Marca e posicionamento no varejo de supermercados.....	22
2.2.7 Cenário competitivo do setor.....	26
3. Metodologia	28
4. Apresentação e análise dos dados	33
5. Conclusões	39
6. Referências bibliográficas	40

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Variáveis determinantes do comportamento.....	08
Tabela 2. Variáveis comportamentais.....	09
Tabela 3. Tipificação dos formatos de loja.....	15
Tabela 4. Evolução do tamanho médio das lojas no Brasil.....	15
Tabela 5. Estratégias de crescimento adotadas no varejo brasileiro.....	19
Tabela 6. Aquisições realizadas entre 1995 e 2003.....	20
Tabela 7. Estratégias de crescimento atuais no varejo brasileiro.....	21
Tabela 8. Bandeiras utilizadas pelos grupos de varejo.....	24
Tabela 9. As seis maiores do ranking ABRAS por faturamento de 2003.....	32
Tabela 10. Dados utilizados na análise.....	34
Tabela 11. Eficiência das empresas ano a ano.....	35
Tabela 12. Necessidade de aumento no faturamento para tornar-se eficiente.....	36
Tabela 13. Visão do Inputs ideais para cada DMU se tornar eficiente.....	37

RESUMO

FERREIRA, Marcelo Sales. **Estratégia competitiva no varejo de supermercados brasileiro. Uma análise do desempenho das seis maiores redes entre 1999 e 2003.** Seropédica: UFRRJ, 2005. 57p. (Dissertação, Mestrado em Administração, Gestão e Estratégia em Negócios).

O setor de supermercados no Brasil tem apresentado significativas mudanças nos últimos anos, acompanhando as tendências econômicas verificadas no Brasil e no mundo. Em um cenário de alta competitividade, os movimentos estratégicos das grandes redes podem fazer a diferença entre um desempenho bom ou ruim, ou entre a permanência, retirada ou crescimento de um competidor nesse mercado. O trabalho faz uma análise de desempenho dos grandes competidores atuantes no mercado brasileiro de supermercados, estendendo essa discussão até uma abordagem estratégica sobre a competitividade no setor. Além de um pequeno histórico do desenvolvimento dos supermercados no Brasil, o objetivo é apresentar os principais tópicos de estratégia aplicáveis ao segmento em estudo, com destaque para a segmentação de mercado e a relação entre estratégia e desempenho. A avaliação de desempenho utilizada foi a metodologia de análise envoltória de dados (DEA), que busca analisar cada empresa escolhida em um conjunto de fatores e de forma comparativa. Faz-se uma análise das diferentes opções adotadas quanto ao formato de lojas, localização, forma de crescimento e posicionamento de marcas por parte das seis maiores redes apontadas pelo ranking referente ao ano de 2003, divulgado pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS). Assim, Companhia Brasileira de Distribuição, conhecida como Pão de Açúcar, Carrefour, Sonae, Bompreço, Sendas e Wal Mart têm seus resultados de 1999 a 2003 submetidos à análise, incluindo faturamento, número de lojas, número de funcionários e área de venda total. A metodologia possibilita identificar redes cujo resultado no período encontra-se abaixo da média do conjunto daquelas situadas no topo do ranking. Por outro lado, também é possível encontrar as empresas de supermercado com os melhores índices, cuja estratégia competitiva poderia servir de modelo.

Palavras chave: Estratégia, Análise envoltória de dados, supermercados

ABSTRACT

FERREIRA, Marcelo Sales. **Competitive strategy on brazilian supermarket retail. Analysis of the performance of the six biggest groups between 1999 and 2003.** Seropédica: UFRRJ, 2005. 57p. (Dissertation, Master Science in Business Administration).

The Brazilian supermarket sector has experienced significant transformation in the last few years, following the economic tendency verified in Brazil and in the world. In a very competitive canary, the strategic movements of the big stores can make the difference between a good and a bad performance, or between the permanency, retreat or development of a competitor in this market. The present work analysis the performance of big competitors acting in the Brazilian supermarket sector, extending this discussion to a strategy approach about competition in the market. Besides a description about the history of Brazilian supermarkets, the objective is to present the main topics of strategy applicable on the segment, with emphasis to market segmentation and the relation between strategy and performance. The perform avaluation used was the methodology of Data Envelopment Analysis (DEA), which analysis the perform of each one, along with various factors, and in a comparative form. An analyze of the different options adopted considering the format of the stores, location, form of development and branding implemented by the six biggest groups of the sector, according of the rank, about 2003, announced by the Brazilian Association of Supermarkets (ABRAS). It is so that, Companhia Brasileira de Distribuição, called by Pão de Açúcar, Carrefour, Sonae, Bompreço, Sendas e Wal Mart have their results between 1999 and 2003 submitted to an analyze including billing, number of stores, number of employees and area available in stores. The methodology permit to identify companies whose perform in the period figure under the average of the conjunct of leaders of the rank. By the other side, is possible to find the supermarket's companies with the best results, whose competitive strategy could be seen as model.

Key words: Strategy, Data Envelopment Analysis, supermarket

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

1.1 Formulação do Problema

Poucas áreas de negócios no Brasil sofreram tantas modificações, tão difíceis e tão profundas, como o setor varejista de supermercados. Na luta para sobreviver, a área de varejo tornou-se um dos negócios mais dinâmicos do país. Uma rápida olhada na evolução dos últimos anos, mostra que a maioria dos grandes operadores de capital nacional desapareceu, vítima de um clima de negócios adversos, depois de vender ou associar-se a grupos do exterior.

No Brasil, o plano real, ao pôr fim à ciranda inflacionária, aproximou o mercado dos padrões de países mais desenvolvidos. Na mudança, inclui-se um consumidor mais exigente e ciente dos preços. A competição passou a se dar no campo das operações, e não no setor financeiro, como estava acostumada a maioria dos supermercadistas brasileiros.

O setor de supermercados brasileiro apresenta concorrência acirrada e margens de lucro extremamente apertadas. Lukianocenko (2004) atribui a reduzida rentabilidade média sobre o faturamento do setor, que foi de 1,6% em 2003, à elevação da concorrência ocasionada pelo aumento do número de lojas de auto-serviço no Brasil, que foi de 29% entre 1999 e 2003, segundo dados apresentados pela autora a partir da pesquisa ranking da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS).

Embora promissor, o setor exige cautela daqueles interessados nele entrar, pois mesmo repetindo a dinâmica competitiva global, com aquisições e construção de base de fornecimento global, há influência de fatores consideráveis, como a condição continental do país, a diversidade regional e cultural. Estes fatores exercem significativa influência sobre o ambiente de negócios do setor, principalmente no que diz respeito ao atendimento aos distintos segmentos do mercado consumidor, aspecto importante na construção de estratégia competitiva.

A importância destes fatores pode ser observada na conformação do atual cenário competitivo, marcado pelo confronto direto entre empresas de atuação nacional, grupos regionais e empresas de abrangência local. Para enfrentarem o jogo competitivo, tais jogadores movimentam-se seguindo orientações e princípios distintos. O entendimento da natureza e efetividade destas movimentações abre interessante perspectiva para a avaliação da efetividade das ações estratégicas operantes no mercado.

Os supermercados no Brasil acostumaram-se a comprar a prazo dos fornecedores, aplicar a margem de lucro em cada produto e vender a vista para os clientes. Em meio a esse processo, obtinha ganhos com a inflação, que desencadeava seguidos reajustes nos preços de venda. Isso sem a companhia de concorrentes internacionais. Agora tudo mudou. A inflação está controlada, as vendas por cartão de crédito crescem a cada ano e os gigantes estrangeiros estão aí, dispostos a aumentar sua fatia de mercado.

Em resposta ao processo de globalização da economia, que foi acompanhado de maiores níveis de exigência dos consumidores quanto a serviços, saturação dos mercados de países desenvolvidos, além do acirramento da concorrência e da queda das margens, as empresas varejistas passaram a dar mais ênfase às estratégias.

Assume-se que as ações estratégicas empreendidas pelas empresas pesquisadas possam ser avaliadas numa análise do desempenho organizacional das mesmas. Ou seja, através de uma visão da performance relativa das empresas pode-se perceber o grau de acirramento da concorrência, em relação a variáveis pré-definidas, estabelecendo uma leitura do cenário competitivo do setor.

Da-se ênfase neste trabalho à análise da relação entre as estratégias de crescimento e o desempenho operacional dos seis maiores grupos supermercadistas do Brasil. A avaliação da eficiência destes varejistas ao longo dos últimos cinco anos (1999, 2000, 2001, 2002 e 2003) será feita através da Análise Envoltória de Dados, que fornece uma visão relativa da performance de cada empresa analisada em comparação às outras consideradas na análise.

1.2 Objetivos do Estudo

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral consiste na identificação do nível de desempenho das redes analisadas (CBD, Carrefour, Sonae, Bompreço, Sendas e Wal Mart) entre os anos de 1999 e 2003, através da aplicação da metodologia denominada análise envoltória de dados (DEA). Busca-se avaliar o desempenho das redes utilizando-se um conjunto de dados, porém de forma simultânea, e não isoladamente como divulgados pelas publicações setoriais.

Com a utilização do método DEA, avalia-se a performance, englobando faturamento, número de lojas, área total de vendas e número de funcionários, e compara-se os números de cada empresa com aqueles verificados pelas outras componentes da amostra, objetivando confrontar o desempenho apresentado com os seus concorrentes mais diretos no ranking nacional de supermercados da ABRAS.

Além disso, objetiva-se apresentar os elementos mais importantes na formulação de estratégias de varejo voltadas para a competição no setor de supermercados brasileiro.

1.2.2 Objetivos Específicos

O objetivo específico consiste na análise das diferenças mais marcantes entre as estratégias de competição adotadas pelas maiores empresas supermercadistas brasileiras, ressaltando aquelas detentoras de resultados que as qualifiquem como *benchmarking* do setor no Brasil durante o período de 1999 a 2003.

Caso detecte-se alto nível de eficiência entre as redes analisadas, torna-se importante a discussão das opções estratégicas de crescimento e competição que as fizeram eficientes durante o período analisado, enquanto outras operações apresentaram sinais de ineficiência. Caberá também discutir de que forma as empresas consideradas ineficientes pela aplicação do método poderiam tentar melhorar seus resultados.

Portanto a discussão do tema estratégia de varejo aplicada a supermercados e a utilização da metodologia DEA objetivam também relacionar os resultados alcançados pelas empresas com as decisões estratégicas adotadas e os modelos de gestão, como nível de profissionalização e autonomia das operações brasileiras em relação às respectivas sedes ou acionistas.

1.3 Delimitações do Estudo

A pesquisa concentrou-se nas maiores redes do setor de supermercados brasileiro. A escolha das seis maiores do ranking ABRAS buscou englobar operações com características diversas quanto a área nacional de abrangência, origem do capital de controle e trajetória de crescimento, porém com grande representatividade no conjunto do segmento.

Trata-se de um setor extremamente dinâmico e no qual os grupos estrangeiros esbanjam fôlego financeiro para crescer. Espera-se, que com o recrudescimento dos movimentos de fusão e aquisição a partir de 2003, o ranking nacional de empresas do setor sofra novas alterações, tornando importante a localização temporal de cada estudo que tenha como fonte de dados o faturamento anual.

Foram utilizados no estudo o faturamento anual, número de lojas, área de venda e número de funcionários. Não optou-se por análise de lucro líquido devido à indisponibilidade dessa informação por parte das operações brasileiras de algumas empresas.

Com uma amostra que reúne operações representativas, pôde-se exemplificar e propor classificações, ao longo da fundamentação teórica, para as opções estratégicas que cada um dos seis competidores apresentou para chegar na virada do século figurando entre as maiores empresas de supermercado do Brasil.

A abordagem estratégica é apresentada através daquelas que seriam as decisões mais importantes na estratégia de varejo segundo os autores, ressaltando-se pontos de convergência e divergência entre as redes. Mostra-se instigante a possibilidade de novos trabalhos envolvendo estudo de caso sobre a estratégia de um mega grupo, ou ainda, a aplicação da metodologia DEA para diferentes períodos ou grupos de empresa.

1.4 Estrutura do Estudo

Considerando-se a carência de trabalhos voltados especificamente para a estratégia no setor de supermercados, o presente trabalho esforça-se em trazer essa discussão, com ênfase no mais recente cenário competitivo do setor.

A fundamentação teórica inclui a apresentação dos mais importantes conceitos de estratégia, demonstrando que muitas idéias da maior autoridade no assunto, Michel Porter, permanecem válidas e são insistentemente citadas em qualquer pesquisa sobre estratégia.

A importância da segmentação de mercado para a definição de estratégia é demonstrada de uma forma geral e, também, no caso específico do varejo de supermercados, que precisa conhecer a fundo quem são os seus clientes atuais e potenciais para melhor compor o seu *mix* de produtos e serviços.

Em busca do atendimento dos diferentes segmentos, todas as grandes empresas de supermercados do Brasil investem em mais de um formato de lojas, os quais são apresentados.

Destaca-se ainda as estratégias de localização geográfica das instalações, influenciada pela estratégia de crescimento de cada empresa, já que essas instalações, muitas vezes são originárias de processos de crescimento por fusão e aquisição.

A parte final da fundamentação teórica explica o conceito de análise envoltória de dados (DEA), a ferramenta utilizada no estudo para efetuar a análise comparativa de desempenho das redes. Em seguida apresenta-se a metodologia utilizada na pesquisa, análise dos dados e conclusões.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Estratégia Competitiva nos Negócios

2.1.1 Conceitos de Estratégia

Nos anos 60 as discussões sobre estratégia se estenderam por várias universidades dos Estados Unidos. Os cursos de política de negócios começaram a focalizar a combinação das forças e fraquezas internas de uma empresa com as oportunidades e ameaças que ela enfrentava no mercado (fatores externos). Essa estrutura que veio a ser conhecida como *SWOT analysis*, das iniciais das palavras *Strength, Weakness, Opportunity, Threat* (força, fraqueza, oportunidade e ameaça), representava importante contribuição ao tratar de questões de estratégia empresarial de forma disciplinada. O desafio encontrado pela gerência consistia em tentar fortalecer os pontos internos considerados fracos em busca do aproveitamento das oportunidades e proteção contra as ameaças. Essa estratégia seria então atualizada mediante um esforço consistente de coordenação das metas, políticas e planos funcionais da empresa (Lepsch,2001).

Mas, afinal, o que é estratégia? Será que todas as empresas possuem estratégia? Muitas organizações dão-se por satisfeitas se puderem manter os seus negócios como estão. Não fazem a menor questão de crescer. A decisão estratégica é relevante para o futuro de longo prazo das atividades das empresas e refere-se a um alvo estabelecido por seus dirigentes superiores, mesmo que esse alvo seja nada mais do que manter-se do mesmo tamanho, no mesmo lugar. Algumas palavras-chave podem ser tiradas da proposição anterior, como exemplo: decisão relevante, futuro de longo prazo, alvo.

Pelo termo decisões estratégicas, Slack define as decisões que:

- Têm efeito abrangente e por isso são significativas na parte da organização à qual a estratégia se refere;
- Definem a posição da organização relativamente a seu ambiente;
- Aproximam a organização de seus objetivos de longo prazo.

Os objetivos de longo prazo de uma organização devem ser explicitados em sua missão corporativa. Mason et al (1988) enfatizam que a declaração de missão deve envolver aquilo que organização pretende oferecer e como ela pretende fazê-lo. Em debate acontecido no XIII Fórum Provar (2004), o francês Jean Duboc, diretor executivo de hipermercado do grupo Pão de Açúcar, sintetizou a definição de estratégia como sendo uma resposta da organização às seguintes questões: “quem sou? Onde estou? Quem quero ser? Onde quero estar?”

Segundo Porter (1986), a estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distinguem de seus concorrentes. O desenvolvimento de uma estratégia competitiva deve envolver uma análise cuidadosa do interior da organização e das forças de mercado pelas quais ela é afetada.

Day (1999) define estratégia como a busca de uma vantagem competitiva sobre os concorrentes e, ao mesmo tempo, diminuição da erosão das vantagens atuais. O autor defende que a criação e manutenção de vantagens competitivas é um ciclo contínuo em

face das rápidas mudanças verificadas nos ambientes de negócios atuais. Podemos diferenciar estratégias empresariais através da identificação do pacote de bens e serviços oferecidos pelas empresas, bem como dos seus concorrentes diretos e da forma como cada um tenta fazer com que seus bens e serviços penetrem no mercado.

A grande maioria das operações produz um conjunto de bens e serviços, e não apenas um ou outro. Slack (1999) cita algumas diferenças entre bens e serviços, como por exemplo, tangibilidade, estocabilidade, transportabilidade, simultaneidade e contato com o consumidor.

Assim, por exemplo, embora na operação supermercadista o produto físico esteja presente, e mesmo sendo movimentado e estocado, praticamente nenhum deles é produzido pela empresa varejista, e sim adquiridos das indústrias. Cabe ao supermercado disponibilizar uma variedade de bens para que o consumidor possa ter a oportunidade de acessá-los. A transferência de posse é um exemplo de operação predominantemente de serviços. Parente (2000) salienta que o maior benefício oferecido pelo varejista ao seu consumidor não é a venda de um produto tangível, mas sim a prestação de um serviço.

Segundo o autor, a operação de loja seria uma operação de alto contato com o consumidor, uma vez que a maioria das atividades de agregação de valor ocorre na presença do consumidor. Por isso, a linha de frente tem especial importância na busca da satisfação dos clientes, ficando a retaguarda com a responsabilidade de gerenciar o fluxo de informações, materiais e a administração da rede como um todo.

Diante do ambiente mutável dos negócios e do nível de competitividade crescente na maioria dos países e setores, os alvos de longo prazo das organizações tendem a ser cada vez mais audaciosos. A integração entre as áreas da organização e a relação colaborativa entre empresa e seus fornecedores, e entre empresa e clientes representam um diferencial importantíssimo para o alcance dos objetivos de longo prazo.

No nível organizacional, destacamos a importância da sinergia interfuncional. Em qualquer empresa, o sucesso do setor de vendas dependerá da disponibilidade de produto acabado pela área de produção, rapidez na distribuição física pela área de logística, adequada comunicação e posicionamento da marca pela área de marketing, controle eficiente de custos pela área financeira e capacitação técnica e bom atendimento por parte dos recursos humanos.

Diante de operações tão diversas e complexas como as das empresas multinacionais, atuantes em diferentes setores da economia, torna-se pertinente a hierarquia estratégica definida por Slack, distinguindo a estratégia corporativa, a estratégia de negócios e a estratégia funcional no âmbito de uma organização de grande porte.

O grupo português Sonae, terceiro colocado no ranking de faturamento de 2003 da Associação Brasileira de Supermercados e uma das empresas analisadas neste trabalho, não tem sua atuação mundial restrita a esse setor. Suas operações varejistas estendem-se aos segmentos de artigos esportivos, material de escritório, suprimentos para informática, objetos de decoração, têxteis, construção, eletroeletrônicos e eletrodomésticos.

A expansão operacional, tanto em volume como em variações de produtos e serviços ampliou o significado empresarial dos termos empresa e organização. Em alguns casos há denominações do tipo *grupo empresarial* ou *conglomerado empresarial* para aludir a operações gigantes e diversificadas.

Pela definição de hierarquia estratégica, cada setor da organização poderia desenvolver sua estratégia funcional. Assim, fala-se em estratégia de produção,

estratégia de marketing, estratégia de distribuição, entre outras. As estratégias funcionais devem ser vinculadas harmoniosamente à estratégia do negócio, ou ramo de atividade, de acordo com as características dos mercados. A estratégia corporativa é aquela que incorpora ações globais e de abrangência sobre todos os negócios e funções.

Em todos os níveis da organização, a estratégia, uma vez elaborada, irá conduzir a objetivos que envolvem primordialmente a satisfação, ou superação, das expectativas dos clientes atuais e futuros. O cliente, no entanto, é um ser assediado por diversas outras empresas, que oferecem produtos e serviços iguais. Iguais? As empresas que almejam a liderança em seu segmento não podem limitar-se a oferecer soluções iguais às das concorrentes. Daí a importância dos conceitos de diferenciação e inovação para obtenção de vantagem competitiva.

Kotler (1998) definiu diferenciação como o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas de seus concorrentes. Para Mason et al. (1988) a diferenciação integra o conceito de estratégia. Segundo os autores, o desenvolvimento de uma posição estratégica consiste em um plano de ação que define como a organização irá competir nos mercados escolhidos para atuar e como ela irá diferenciar-se das outras empresas na disputa pelos consumidores.

Cada setor de atividade apresenta nível de concorrência próprio e possibilidades de diferenciação específicas. Por isso, os autores em geral, enfatizam a necessidade da empresa conhecer o ambiente de negócios com o qual interagem antes de tomar decisões estratégicas. Isso significa definir claramente a atividade principal, bem como os atores com os quais ela se relaciona: fornecedores, clientes, concorrentes, barreiras de entrada e saída e produtos substitutos.

Mapeando o ambiente de negócios em que uma empresa opera, além da identificação dos participantes-chave envolvidos, os gerentes são capazes de prever com maior acuracidade como será desenhada a composição de forças em um cenário futuro (Ghemawat, 2000). O autor apresenta a estrutura da rede de valor desenvolvida por Adam Brandenburger e Barry Nalebuff, na qual adiciona-se aos entrantes e substitutos, a figura dos complementadores, tão presente nas iniciativas de cooperação entre empresas nos dias atuais.

Porter (1986) consagrou três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem sucedidas para obter vantagem competitiva em um setor, ou seja, superar as outras empresas em uma indústria.

1. Diferenciação
2. Liderança no custo total
3. Enfoque

Segundo ele, o normal é que a empresa eleja uma das abordagens acima como seu alvo primário. Ghemawat (2000), no entanto, enaltece o forte apelo das estratégias genéricas propostas por Porter, mas afirma que as empresas podem descobrir maneiras de produzir produtos superiores e inovadores também a custos mais baixos, sendo esse o consenso geral, mas não universal, entre os estrategistas dos anos 90.

Em verdade, as tecnologias disponíveis para diferenciação em produto, uma vez lançadas por qualquer empresa, tornam-se rapidamente acessíveis aos competidores do mercado, excetuando os setores em que se verifica o uso de patentes.

Assim, tivemos, por exemplo, as montadoras de automóveis consolidadas no Brasil lançando, quase simultaneamente, automóveis com motores bicompostíveis no mercado. Isso mostra como algumas vantagens de diferenciação por produto tornaram-se facilmente copiáveis com a disseminação da tecnologia. Segundo Kotler (1998), quando o produto não pode ser facilmente diferenciado, a chave para o sucesso

competitivo, freqüentemente, está na ampliação de serviços que agregam valor e na melhoria da qualidade.

Inovações em serviço não são patenteáveis, e na maioria dos casos, os serviços não necessitam de grandes investimentos de capital. Assim, inovações podem ser facilmente copiadas por competidores (Fitzsimmons; Fitzsimmons, 2000). Entretanto, existem outros tipos de barreiras à entrada de competidores, como, por exemplo, a localização.

Já a liderança em custos deve ser o objetivo das empresas cuja competição pretende ser baseada em preço. Empresas com baixa escala e alto custo de produção dificilmente conseguem ser competitivas em mercados orientados pelo preço dos produtos finais e acabam vendo suas margens corroerem-se ao tentar rivalizar com forças competitivas mais poderosas e eficientes.

Contudo, a liderança em custos depende de inúmeros fatores, tais como citados por Porter (1986), custo das matérias-primas, equipamento atualizado, projeto de produto que simplifique o processo de manufatura e garantia de volume de produção. Muitos desses fatores não dependem somente dos esforços da empresa, tornando a liderança em custos ainda menos estável e com baixo poder de fidelização de clientes, já que estes tenderão a optar sempre pela alternativa mais barata num determinado momento.

Além disso, quando um número representativo de empresas de um segmento resolve adotar uma estratégia com ênfase na liderança em custos, como ocorre no varejo de supermercados brasileiro atualmente, esses competidores começam a deparar-se com a necessidade de tentar convencer os clientes que seus preços são os mais baratos. Isso explica a contínua presença dos preços praticados em anúncios e a deflagração de verdadeiras guerras de preço, como analisaremos mais tarde.

Segundo Porter (1986), a última estratégia genérica é focar um determinado grupo comprador, um segmento de linha de produtos, ou um mercado geográfico. Tal estratégia baseia-se na premissa de que o direcionamento dos esforços para o atendimento de um mercado específico pode representar uma vantagem competitiva, sobretudo contra empresas de alto grau de amplitude operacional.

Comparando as competências internas com as da concorrência, Bateman e Snell (1998) determinam as competências essenciais de uma empresa, ou seja, algo que é executado especialmente bem em relação a seus concorrentes. Como exemplos, os autores citam capacidade de inovação tecnológica, engenharia, garantia de qualidade, serviços pós-venda ou marketing.

As empresas que maximizam suas performances em competências essenciais valorizadas pelo mercado consumidor durante o processo de decisão de compra obtêm vantagem estratégica. Isso significa ter bom desempenho em um critério considerado importante pelo consumidor, afinal, fazendo uma analogia, de pouco vai adiantar um jogador de futebol que atua na defesa treinar exaustivamente chutes a gol, se seu desempenho nessa competência não é tão exigida para um atleta de sua posição.

2.2 Segmentação de Mercado

A empresa que pratica marketing de segmento reconhece que os compradores diferem em seus desejos, poder de compra, localizações geográficas, atitudes e hábitos de compra. Por exemplo, uma empresa automobilística pode identificar quatro segmentos amplos: compradores que procuram transporte básico, os que buscam alto desempenho, os interessados em luxo e os interessados em segurança (Kotler, 1998).

Parente (2000) prefere classificar as variáveis utilizadas para segmentação de mercado em duas grandes categorias: variáveis determinantes do comportamento do consumidor e variáveis comportamentais (Quadro 1).

Tabela 1: Variáveis determinantes do comportamento

Variáveis determinantes do comportamento	Exemplos de segmentos
<i>Variáveis geográficas</i>	
Região do país	Norte, nordeste, sul, sudeste
Estado	Bahia, Sergipe, Alagoas, Pernambuco
População da cidade	Mais de 1 milhão, de 1 milhão a 300 mil, entre 300 e 100 mil, menos 100 mil
Atividade na área de influência	Zona comercial, zona residencial
Densidade populacional	Alta, média, baixa
Clima	Quente, semitropical
<i>Variáveis demográficas</i>	
Faixa etária	Abaixo de 12 anos, 12 a 20, 21 a 30, 31 a 45, 46 a 60, acima de 60 anos
Tamanho da família	1, 2, 3 a 4, 5 ou mais
Raça	Branco, negro, mestiço
Sexo	Masculino, feminino
<i>Variáveis socioeconômicas</i>	
Nível de escolaridade	Analfabeto, 1º grau, 2º grau, universitário, pós-graduado
Classe social	A, B, C, D, E
Ocupação	Médico, dentista, advogado, operário, agricultor, aposentado, dona de casa
Rendimento familiar mensal	Menos de R\$1.000, de R\$1.000 a R\$2.500, de R\$2.500 a R\$5.000, de R\$5.000 a R\$10.000, mais de R\$10.000
Religião	Católica, protestante, judaica, mulçumana, hindu e outras
Estilo de vida	Esportista, saudável, alternativo, ecológico, intelectual, conservador, arrojado, moderno

Fonte: Adaptado de PARENTE, Juracy. Varejo no Brasil. São Paulo: Atlas, 2000

Kotler (1998) enumera uma série de fatores que influenciam o comportamento de compra. Além das variáveis da tabela 1, o autor ressalta a importância da cultura, dos grupos sociais de referência, dos fatores psicológicos no processo de compra, entre outros.

Estudos comprovam que grande parte das decisões de compra em supermercados são tomadas no ponto de venda. Esse é um dado de extrema importância para a estratégia dos varejistas, pois revela a necessidade de se conhecer as variáveis

que influenciam na decisão de compra de cada cliente distinguindo-o dos demais (Quadro 2).

Tabela 2: Variáveis comportamentais

Variáveis comportamentais	Exemplos de segmentos
Frequência de compra na loja	Diária, 3-5/semana, 1-2/semana, 2-3/mês, mensal, ocasional, nunca
Taxa de utilização da categoria	Pouca, média, alta
Porcentagem dos gastos feitos em certo varejista	100% compra, maior parte da compra, menor parte da compra, não compra
Grau de fidelidade a marcas de produtos	Alta, média, baixa
Gastos na loja ou na categoria (ex. mensal)	Mais de R\$100, de R\$100 a R\$50, de R\$50 a R\$20, menos de R\$20
Local de compra	Supermercados, hipermercados, lojas de departamentos, farmácias
Meio de transporte	Carro próprio, ônibus, metrô, andando
Forma de pagamento	Dinheiro, cheque, cartão de crédito
Concorrente mais utilizado	Concorrente 1, concorrente 2
Grau de satisfação com loja ou atributos da loja	Muito satisfeito, satisfeito, insatisfeito, muito insatisfeito
Benefícios e atributos mais valorizados	Preço, variedade, atendimento, localização
Distância entre loja e residência do cliente	Até 1km, 1-3km, 3-5km, mais de 5km

Fonte: Adaptado de PARENTE, Juracy. Varejo no Brasil. São Paulo: Atlas, 2000

Se o conhecimento do perfil individual (idade, classe, profissão, comportamento de compra...) dos clientes que entram diariamente numa loja de varejo está além das possibilidades da empresa, a identificação de grupos homogêneos dentro das variáveis de segmentação é decisivo para tomada de decisões estratégicas por parte da rede varejista. É possível construir formato de lojas diferentes para segmentos diferentes do mercado? É possível a empresa varejista operar com diferentes marcas direcionadas para cada público? É possível adaptar o *mix* de produtos e serviços às necessidades do formato de loja, da marca e da região atendida?

A resposta a essas questões parece ser afirmativa. Isso mostra o importante papel da segmentação de mercado na definição da estratégia de varejo. Dois fatores fazem com que os grandes grupos de supermercado em atuação no Brasil implementem estratégias competitivas diferentes para os segmentos existentes. O mercado brasileiro ainda apresenta menores níveis de concentração do que a média dos outros países e tem como característica sua amplitude geográfica e diversidade cultural. Isso faz com que os concorrentes da CBD no nordeste utilizem estratégias diferentes das utilizadas pelos concorrentes cariocas. Da mesma forma que podemos esperar diferenças nas necessidades e desejos dos clientes de cada região.

2.2 Estratégia de Varejo

2.2.1 Histórico dos Supermercados no Brasil

Segundo Huberman (1986) a importância do comércio e o desenvolvimento dos canais de distribuição se deram durante a transição da auto-suficiência feudal para um maior grau de especialização dos produtores. Inicialmente, o comércio acontecia através do intercâmbio de mercadorias porque o dinheiro era escasso e as moedas variavam conforme o lugar. Além disso, um outro obstáculo à intensificação do comércio era a péssima condição das estradas. Estreitas, mal feitas, enlameadas e geralmente inadequadas às viagens.

Ao longo dos anos os comerciantes foram se deparando cada vez mais com a necessidade de levar os produtos ao encontro dos consumidores. Na idade média isso se dava através das feiras. Atendendo a essa necessidade surgiu o varejo de supermercados. Para Spohn (1977), entende-se por varejo a atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores. Ou seja, os varejistas são os agentes responsáveis pela disponibilização daqueles produtos que seu público deseja.

Os supermercados surgiram nos EUA na década de 30. Foi o desenvolvimento do uso do automóvel e o arrocho salarial que favoreceram o crescimento do auto-serviço. No Brasil, os supermercados apareceram na década de 50. Apesar de sua origem se caracterizar pela venda de produtos alimentícios, no Brasil não foi bem assim.

A pioneira, no Brasil, no sistema self-service, foi as Lojas Americanas no Rio de Janeiro, por volta de 1952. O supermercado Disco foi inaugurado um ano após, em 1953, também no Rio de Janeiro. Depois disso apareceram inúmeros outros empreendedores no país, muitos dos quais já abandonaram o negócio, vendendo suas lojas e sua marca a grupos estrangeiros, que investiram maciçamente no mercado brasileiro nos últimos anos.

A ajuda governamental com créditos discriminatórios facilitados (incentivos fiscais) marca, segundo Lepsch (2001), o início dos investimentos nos formatos mais amplos:

“A loja precursora dos hipermercados brasileiros foi instalada em 1971 em São José dos Campos, pelo Peg-pag. No mesmo foi inaugurado o Jumbo Pão de Açúcar, em Santo André, na grande São Paulo. Em 1972, inicia-se a entrada de concorrentes vindos de fora. O primeiro a instalar-se no Brasil foi a rede de supermercados atacadista (warehouse store) Makro, de capital holandês. Em 1973, veio o hipermercado Carrefour, de capital francês.”

O varejo supermercadista brasileiro alcançou seus cinquenta anos de existência exibindo números que impressionam: responde por 85% da distribuição dos gêneros alimentícios, de higiene e de limpeza do país; soma 70 mil pontos-de-venda e 56 mil *checkouts*; emprega 710 mil funcionários; faturamento corresponde a 6,2% do Produto Interno Bruto (Lukianocenko,2004)

A década de 90 pode ser considerada a mais turbulenta das cinco, pois marca o acirramento de eventos que melhor caracterizam o setor atualmente: a concentração e internacionalização do capital, o alto grau de automação dos serviços, a melhoria dos serviços logísticos e o aprimoramento das estratégias de atendimento a diversos segmentos de consumidores.

Em 1991 as seis maiores empresas supermercadistas correspondiam a aproximadamente 40% do faturamento das trezentas maiores do setor. Dessas, apenas

uma era de capital estrangeiro, notadamente o Carrefour. As outras eram Paes Mendonça, CBD, Casas Sendas, Bompreço e Eldorado. A partir de 1994 chegam, com mais força, a americana Wal Mart, a holandesa Royal Ahold, e as Portuguesas Sonae e Jerônimo Martins.

No auge dos efeitos da globalização sobre o varejo supermercadista, o grupo holandês Royal Ahold, e os portugueses Sonae e Jerônimo Martins desfaziam as malas no Brasil. Esses grupos reverteram a tendência de abertura de lojas próprias predominante entre os estrangeiros instalados até então, Carrefour e Wal-Mart (ZAMBRANA, 1998)

Com certeza havia elementos atrativos fortes para justificar tamanho interesse de alguns dos maiores grupos varejistas mundiais pelo Brasil naquele momento. Primeiramente, a consolidação do plano real a partir de 1993, com a estabilização dos preços, representou o fim de uma era de enorme insegurança para os investidores, envolvendo os anos oitenta e início dos anos noventa.

Nela os planos econômicos se sucediam de forma fracassada, por vezes interferindo na política de preços através de congelamentos, a moeda desvalorizava-se rapidamente e as instituições políticas do país passavam por profundas mudanças e desafios. A repetição dos planos econômicos mirabolantes não permitia às empresas instaladas até então, não só no varejo de supermercados, mas em toda a economia, a formulação de estratégias de médio e longo prazo em face das incertezas do sistema.

Após o plano real, o potencial do mercado se sobrepôs à imagem desgastada do país no exterior. A população crescia e seu poder de compra não se deteriorava de um dia para o outro. Os grupos supermercadistas brasileiros não se mostravam suficientemente capitalizados para acompanhar o ritmo de crescimento do mercado, e muitos desses empresários nacionais deixaram-se seduzir pela moeda forte dos europeus.

Inicialmente o Ahold manteve uma *join-venture* com a rede pernambucana Bompreço. Percebemos que as parcerias com grupos estrangeiros serviu para oxigenar financeiramente as empresas quando elas mais precisavam de capital para crescer ou investir na modernização de suas lojas. Essa associação tornou possível comprar a rede baiana Supermar, abrir hipermercados em São Luiz, Fortaleza, Olinda e Maceió e ainda gôndolas, balcões refrigerados, câmaras frigoríficas, novos equipamentos de padaria, retaguarda e checkouts. Além da oxigenação financeira, os sócios estrangeiros apresentam novidades em tecnologia da informação, gerenciamento da logística, treinamento e intercâmbios diversos.

O Sonae começou comprando uma participação na Companhia Real de Distribuição (CRD) em 1989, assumindo o controle total em 1997. Com isso o grupo passou a deter vinte e duas lojas de supermercados e seis lojas de hipermercado, todas na região sul do país, naquele momento. Ainda em 1997, o Sonae adquiriu a rede de hipermercados Cândia de São Paulo.

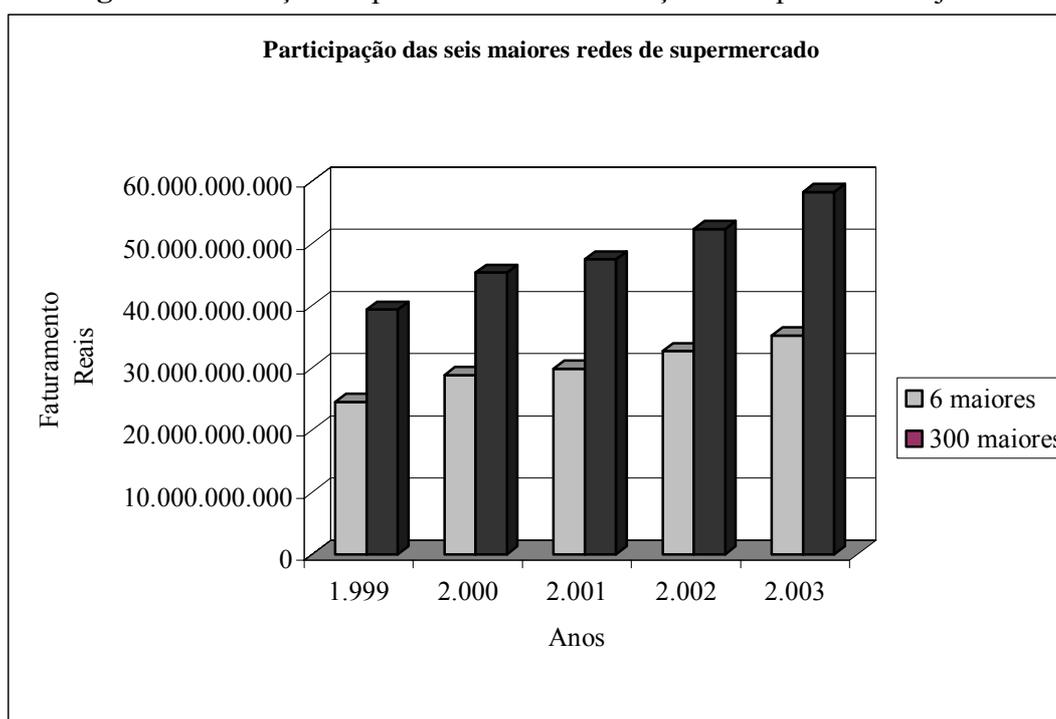
Em novembro de 1997, o grupo Jerônimo Martins assumiu o comando das vinte e três lojas da rede Sé, em São Paulo. Com isso, trouxe para o Brasil a tradicional rivalidade que mantinha com o Sonae em Portugal. Os anos que se sucederam marcaram uma corrida de crescimento baseado em fusões e principalmente aquisições de redes médias pelas maiores empresas do ranking de supermercados.

Essa tornou-se uma das mais fortes tendências do comportamento estratégico dos grupos que despontam no cenário nacional, em substituição aos nomes tradicionais que contribuíram para as primeiras décadas do setor. Por trás do expressivo número de aquisições, desenvolve-se uma batalha competitiva com abrangência nacional, marcada por movimentações estratégicas de jogadores que diferem não apenas em tamanho, mas

em filosofia de negócios e arranjos institucionais. O crescimento, visando os benefícios dos ganhos de escala, o aprimoramento do composto de serviço, e a melhoria dos serviços nas lojas estão entre as questões-chave na arena competitiva do setor.

A transformação no varejo brasileiro ocorre em paralelo ao processo de concentração de capital e o acirramento da competição. Até 2003 as seis maiores empresas do setor respondiam por pouco mais de 60% do faturamento das 300 maiores empresas do setor, segundo dados da ABRAS (Figura 1).

Figura 1: Evolução do processo de concentração de capital no varejo brasileiro



Fonte: Revista SuperHiper

Torna-se importante o questionamento sobre as vantagens e desvantagens de ser grande. Existe um sério risco de tropeço no desconhecimento do cliente potencial local quando se deseja expandir a área de atuação. Estar entre as seis maiores redes e estabelecer uma estratégia de atuação nacional, com pontos de venda espalhados por todo o território brasileiro, implica em custos logísticos adicionais. A disponibilidade do produto nas gôndolas de todas as regiões acarreta um esforço de distribuição de mercadorias que não pode ser menosprezado, mesmo em face dos avanços tecnológicos e rapidez com que as informações são trocadas atualmente.

A utilização do código de barras na identificação dos produtos para controle da entrada e saída de mercadorias do estoque representou um grande avanço tecnológico. Assim, as vendas dos produtos passaram a ser controladas instantaneamente, permitindo, entre outras coisas, maior eficiência no controle de estoques, acompanhamento do resultado das promoções e maior conhecimento dos hábitos de compra do consumidor.

O desenvolvimento da automação no setor, o fim da inflação e a entrada de grandes grupos internacionais, verificados nos anos 90, levou as redes de todos os tamanhos a buscarem um aprimoramento de seus processos com vistas à redução de custos e aumento da competitividade.

2.2.2 Segmentação de Mercado no Varejo

Parente (2000) define que “varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final”. É, portanto, o único elo da cadeia de suprimentos que se relaciona diretamente e constantemente com o cliente final. A simultaneidade entre produção do serviço e consumo do mesmo na transação de posse ocorrida no varejo de bens proporciona um alto grau de contato entre os funcionários das lojas e os clientes. Esse contato direto proporciona ampla possibilidade de interação e captação de informações dos consumidores. Igualmente, torna mais importante o bom uso dessas informações para a segmentação de mercado e definição de estratégias competitivas de atuação.

Pela enorme quantidade de lojas e pela imensa diversidade de mercadorias, Grazziotin (2001) revela a ocorrência de um intenso processo de segmentação no varejo, obrigando o lojista a definir para quem deseja ou pode vender. A segmentação e a parceria permitem maior precisão nas ações, relacionamento contínuo e programado, concentração de esforço e melhores resultados.

Quanto mais um empresário ou gerente de varejo busca conhecer os seus consumidores, mais ele percebe que nenhum cliente é igual a outro. Por isso, um dos maiores desafios dos serviços de varejo é satisfazer uma ampla gama de clientes, donos de características e comportamentos tão diferentes entre si. Esse desafio é ainda maior para os grandes grupos internacionais de varejo, que competem em diferentes países, e, portanto, lidam com bases de clientes de diversas culturas.

A obtenção de sucesso empresarial no varejo atual passa pela necessidade de identificação das diferenças existentes entre grupos de compradores no mercado e o direcionamento de mensagens e serviços voltados para a satisfação das suas necessidades. Esse é o conceito de segmentação de mercado, oposto ao marketing de massa, no qual a empresa não fazia qualquer distinção comportamental dentre os participantes do seu universo consumidor.

Hoje, o marketing de massa pode significar um desperdício de esforço de comunicação, já que leva a mensagem a territórios ou grupos em que não surtirá efeito. Porém é uma alternativa que considera que a maioria dos consumidores possui necessidades e desejos semelhantes (Mason et al., 1998).

Segundo o mesmo autor a empresa pode optar, ainda, entre uma segmentação extrema ou uma segmentação parcial de seu mercado consumidor. Na primeira, os varejistas concentram-se em um segmento de mercado estreitamente definido. Na segmentação parcial, os varejistas oferecem produtos e serviços para a maioria dos segmentos do mercado, mas diferentes versões de um produto ou serviço são oferecidas a segmentos específicos.

Como enfatizam Souza e Serrentino (2002), aquele consumidor cada vez mais difícil de ser satisfeito quer ser visto hoje na sua individualidade. Segundo eles, os programas de relacionamento buscam esse objetivo por meio da personalização da comunicação e serviços individualmente relevantes para o consumidor. A segmentação de mercado representa um esforço para o aumento de precisão de alvo de uma empresa. Ela pode ser adotada em quatro níveis: segmentos, nichos, áreas locais e indivíduos (Kotler, 1998), com aumento do nível de especificidade nessa ordem.

Quanto melhor a empresa conhecer os seus clientes, mais sucesso ela pode alcançar na implementação de sua estratégia de comunicação e serviços. Através do uso dos chamados cartões de fidelidade, o varejo cria uma poderosa ferramenta de informação de marketing. O conhecimento dos hábitos individuais de cada cliente

através do uso da tecnologia de informação aplicada na coleta e análise de informações permite avançar na efetiva personalização de produtos, serviços e comunicação com clientes. Souza e Serrentino denominam esse processo de customização de massa.

A customização massificada é a evolução de um conceito que começou na Idade Média, quando os artesãos faziam os produtos de maneira manual e colocavam suas marcas para diferenciá-los dos demais. A revolução industrial, aliada ao *Taylorismo* e ao *Fordismo*, trouxe o conceito de produção padronizada, em larga escala e voltada para a ocupação de mercado e redução de custos. O desenvolvimento tecnológico e o aperfeiçoamento da gestão mercadológica tornaram possível a evolução do modelo. Surgiram, então, as alternativas de segmentação, que buscaram fracionar a produção massificada em agrupamentos voltados para características de determinados grupos de consumidores (Souza & Serrentino, 2002).

2.2.3 Formatos de Lojas de Varejo

A importância de abordar o tema formato de loja no presente trabalho deve-se ao fato das maiores redes de supermercados em operação no Brasil atuarem com diferentes formatos, cuja principal diferenciação é o tamanho e o sortimento (mix de produtos). Portanto trata-se de uma decisão estratégica investir mais nesse ou naquele formato de loja, desenvolvendo lojas com o tamanho e o sortimento mais adequado a cada tipo de público.

Há trinta anos o auto-serviço alimentar operava em um formato de lojas padrão. Era verdadeiramente e estritamente alimentar. Os supermercados comercializavam basicamente alimentos, a maioria a granel – arroz, feijão, açúcar. Alguns produtos eram embalados por funcionários do depósito das lojas, outros, diante dos olhos do cliente de acordo com as quantidades desejadas. De trinta anos para cá, o mix de produtos dos supermercados virou de pernas para o ar. Itens não alimentícios foram incluídos, a área de perecíveis cresceu vigorosamente, aumentando também o seu espaço, e diferentes formatos de lojas apareceram.

Embora a área do varejo em estudo comercialize itens muito mais diversos do que simplesmente alimentos em suas lojas, além de Parente (2000), muitos autores utilizam a denominação varejo alimentício para designar um conjunto de formatos utilizados: bares, mercearias, padarias, minimercados, lojas de conveniência, supermercados, hipermercados, clubes atacadistas e lojas de desconto.

Hoje, os hipermercados e superlojas oferecem áreas para roupas e eletrodomésticos comparáveis aos espaços destinados aos produtos alimentícios, marcando uma revolução no mix de produtos e destacando as diferenças de mix que podem existir entre os formatos de loja até mesmo em virtude do espaço disponível de área de venda. Essa tendência pode ser verificada na tabela 1, apresentado oficialmente pela ABRAS em pesquisa feita em parceria com a ACNielsen. Somente no último ano analisado, a participação de itens não alimentícios no mix das maiores lojas saltou de 40,5% para 42,2%.

Tabela 3: Tipificação dos formatos de loja

	Nº de lojas		Nº médio de checkouts		Nº médio de itens		Participação itens não alimentícios	
	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003
Até 250m ²	1.032	1.081	2	3	3.605	4.594	6,2%	10,0%
251 a 1.000m ²	1.375	1.135	7	7	7.616	11.135	13,4%	13,4%
1.001 a 2.500m ²	986	957	21	13	12.161	12.902	19,4%	17,7%
2.501 a 5.000m ²	295	303	29	25	17.600	17.963	26,3%	26,6%
Acima de 5.000m ²	198	221	44	45	36.119	40.174	40,5%	42,2%

Fonte: Lukianocenko, Marlucy. *Pesquisa mostra evolução*. Revista Superhiper, nº342. Maio/2004

A tendência de adesão aos itens não alimentícios pelos formatos de hipermercados e superlojas abriu concorrência direta com as lojas especializadas, principalmente as de eletrodomésticos. A vantagem dos formatos varejistas com sortimento amplo em relação àquelas especializadas deve-se ao fato da amplitude do sortimento aumentar a possibilidade de satisfação de variadas necessidades do consumidor em um único estabelecimento.

As empresas analisadas neste trabalho desenvolvem basicamente os formatos supermercado, hipermercado, clubes atacadistas e lojas de desconto ou *discounters*. Os dois primeiros, mais difundidos, visam atender ao grande público, ou clientes finais. Caracterizam-se pela disposição dos produtos pela loja de modo que o cliente possa tocá-los e separá-los (auto-serviço) e existência de checkouts para registro das saídas. Os supermercados possuem área de vendas entre 300m² e 700m²(compacto) e 700m² e 2500m² (convencional), enquanto os hipermercados apresentam área entre 7000m² e 16000m². Parente (2000) classifica como superlojas aquelas com área de vendas entre 3000m² e 5000m², sendo esse termo pouco utilizado na prática.

O Carrefour, reconhecido pela sua liderança no formato de hipermercados, no qual foi pioneiro no país e compete desde 1975, investe predominantemente em um formato alternativo denominado hipermercado compacto, com áreas entre 7.000 e 8.000m². Briga de igual para igual também no formato de supermercados com sua marca Champion. Um exemplo de clube atacadista é o Sam's Club implantado no Brasil pelo Wal Mart, maior varejista do mundo e sexto no ranking de faturamento da ABRAS de 2003.

Tabela 4: Evolução do tamanho médio das lojas no Brasil

Ano	Área de Vendas m ²	Nº. Loja	Tamanho Médio
1999	4.340.070	3199	1356,7
2000	4.926.994	3228	1526,33
2001	5.201.546	3314	1569,57
2002	5.244.368	3872	1354,43
2003	5.362.492	3971	1350,41

Fonte: Souza et al.. (2004)

Um dado importante levantado por Sousa et al. (2004) diz respeito ao tamanho médio das lojas, conforme a tabela 2. Nos dois últimos anos registrou-se queda no tamanho médio das lojas. Algumas importantes leituras sobre este fato emergem. A primeira é que ele pode estar evidenciando uma mudança nos hábitos de compra dos consumidores, que passam a valorizar atributos importantes num serviço, como o atendimento personalizado, melhor acesso (reduzir deslocamento), buscando lojas de

menor tamanho. A segunda é que aumenta a dificuldade sobre abertura de grandes lojas nos já inchados centros urbanos.

O atual diretor superintendente do Carrefour Brasil, Jean-Marc Pueyo, declarou, em entrevista a revista Superhiper de setembro de 2004, que a empresa já tem dificuldades de encontrar terrenos bem localizados na região central de São Paulo para implantação de loja. Os hipermercados, por características de localização, apresentam melhores oportunidades.

Um formato bastante difundido na Europa, que algumas empresas tentam agora desenvolver no mercado brasileiro, são lojas de alimentos e produtos de higiene e limpeza que oferecem preços baixos e fácil acesso, conhecidas como *discounters*. “O grupo *discount* pode ser encontrado na Europa nos formatos *general merchandise discounter (GMD)* e o *hard discounter (HD)*. A diferença entre um e outro está na linha de produtos. O HD se concentra nos produtos alimentícios e de higiene e limpeza, enquanto a participação dessa linha no grupo *general merchandise discounter* é de cerca de 30%”. (Revista Supermercado Moderno, dezembro, 1997). No Brasil algumas iniciativas nesse sentido partiram das Casas Sendas do Rio de Janeiro através da marca Mais em Conta e do Bompreço do nordeste com a marca Balaio.

Identificamos que há no mercado consumidor segmentos que possuem preferência pelo formato de hipermercados em virtude da maior variedade de produtos e marcas. No entanto, os supermercados não foram condenados à extinção enquanto formato de loja, pois até mesmo os gigantes do setor perceberam a existência de grupos de consumidores que valorizam a proximidade com suas residências, a rapidez para efetuar as compras e o contato mais próximo que muitas lojas menores têm capacidade de desenvolver para com seus clientes.

Uma interessante característica deste novo contexto de consumo é dada pelo consultor Marco Bochi, da Booz, Allen & Hamilton: “*O público das metrópoles, que vive confinado no trânsito, trabalha demais e dispõe de poucas horas de lazer, está começando a achar perda de tempo percorrer grandes áreas atrás de produtos*” (Tendências do varejo e suas implicações na economia, Suplemento Revista Supermercado Moderno, maio de 2001)

Com isso, as grandes redes do setor não se abstiveram de competir tanto em lojas e marcas de supermercado, como em lojas e marcas de hipermercado. O Bompreço usa a mesma marca para ambos os formatos, enquanto a marca Bom Marche das Sendas é usada somente no formato hiper. O Pão de Açúcar tem buscado desenvolver o formato de hipermercado através de um aprendizado com o Carrefour, e, recentemente, nomeou o ex-diretor da rede francesa no Brasil, Jean Duboc, para assumir essa divisão. Da mesma forma, ao adquirir redes com perfis de loja menores, o Carrefour necessita espelhar-se na operação de quem tem anos de atuação em supermercados no Brasil, como o Pão de Açúcar.

A dinâmica introduzida pela indústria de bens de consumo também condiciona o varejo e encurta os ciclos de vida do formato das lojas e dos produtos. A necessidade de melhorias permanentes e até reinvenção periódica de formatos de loja torna-se crescente, na medida em que o consumidor reavalia suas percepções de valor permanentemente.

2.2.4 Localização das Instalações Varejistas

“Ao longo da década de 70, se fosse perguntado a um operador varejista quais os três atributos mais importantes para uma operação de varejo, ele certamente responderia: localização, localização, localização. A percepção dominante era de que a

escolha do ponto adequado era o elemento mais importante para o sucesso da loja” (Souza & Serrentino, 2002)

Outros fatores competitivos ganharam importância com o passar dos anos, mas o fator localização continua tendo destaque no ambiente competitivo do varejo. Diante de um consumidor que busca cada vez mais facilidades, a possibilidade de comparação de preços, o fluxo de pessoas, a facilidade de acesso e estacionamento e até mesmo a segurança do local são atributos que pesam na escolha da loja pelo cliente e influenciarão diretamente a decisão estratégica de localização das instalações de varejo. Destacamos também o fato de ser uma decisão de difícil reversão, que envolve investimentos consideráveis.

Gaither e Frazier (1999) destacam a importância da proximidade a indústrias de serviço relacionadas durante decisões de localização em alguns setores. Discutiremos adiante a busca do menor preço pelo cliente de varejo, mas o fato é que, sendo assim, quando um local é provido com quantidade de determinado tipo de lojas de varejo, isso facilita a comparação de preços através da visitação às diferentes instalações. Esse é um dos atrativos dos centros de consumo, chamados shopping centers, garantindo também que um produto não encontrado em determinado ponto de venda poderá ser adquirido no vizinho.

Porém, os mesmos autores nomeiam, com muita propriedade, a proximidade de concentrações de clientes e cidadãos como fator de influência mais importante nas decisões sobre localização de instalações de venda a varejo. Até porque, conforme comentamos, as pessoas possuem cada vez menos tempo livre para ir às compras em lojas afastadas de suas residências ou trabalhos, fazendo com que essa decisão seja decisiva em termos de comodidade do serviço.

Outros fatores de influência na decisão de localização poderiam ser os custos de construção e terrenos, custo de transporte dos produtos desde os fornecedores, disponibilidade e custos de serviços públicos, restrições de zoneamento e impacto ambiental e social.

A escolha de uma localização para as instalações normalmente envolve uma seqüência de decisões. Gather e Frazier (1999) lembram que com a internacionalização dos negócios, os gerentes estão considerando rotineiramente em qual parte do mundo suas instalações devem ser localizadas. Embora isso ainda não aconteça com as redes de supermercado de origem nacional listadas no topo do ranking de 2003, que possuem investimentos diretos apenas no Brasil, os grupos internacionais que aqui se destacam (Carrefour, Sonae, Mal Mart) deparam-se com esse dilema constantemente. E após a decisão quanto à nacionalidade para a qual os futuros investimentos serão direcionados, a administração deve decidir em qual região dentro do país a instalação deve ser localizada, seguido da comunidade e local específico.

Este é um dos desafios estratégicos das organizações multinacionais que atuam em diferentes mercados mundiais. Elas precisam, sobretudo, do desenvolvimento de estratégias de marketing que considerem as peculiaridades culturais e infra-estruturais de cada região. Até 2003, das seis maiores redes de supermercados do Brasil, quatro pertenciam a grupos internacionais (Carrefour, Wal-Mart, Sonae e Royal Ahold), enquanto uma possuía participação de capital estrangeiro (CDB), através do grupo francês Casino, enquanto outra possuía capital totalmente nacional (Casas Sendas).

Existem muitas diferenças entre competir a nível internacional e a nível nacional, e estas diferenças são enfatizadas no desenvolvimento de uma estratégia competitiva internacional (Porter, 1980). Enquanto em outros setores industriais as empresas podem participar de atividades internacionais fazendo uso de alternativas como licenças e exportação, no varejo de lojas físicas o investimento direto torna-se a

única forma de penetração internacional. Esse investimento pode se dar individualmente pela construção de lojas, através de aquisições de outras empresas ou alianças estratégicas com redes já estabelecidas no país de destino.

Se a atuação em diferentes países representa um desafio para a maioria dessas redes, competir no mercado brasileiro é um desafio particular segundo Souza et al. (2004). À sua dimensão territorial, soma-se a necessidade de se formular uma percepção regional de atributos que possam diferenciar produtos, marcas e serviços aos olhos dos diferentes grupos de consumidores.

Sendo as decisões de localização tão críticas para o sucesso da operação de varejo, a empresa deve usar metodologias que minimizem os riscos de insucesso desse tipo de decisão. Uma das alternativas seria a utilização de pesquisas de mercado para saber até que ponto o público de uma determinada região estaria propenso a fazer novas experiências em lojas de consumo. Parente (2000) diz que a pesquisa de mercado serve justamente no direcionamento para uma situação particular de resolução de problemas ou tomada de decisão. Segundo ele, o principal propósito da pesquisa é obter informação específica em um limitado período de tempo a fim de reduzir os riscos de tomada de decisão.

A disputa pelas melhores posições é ainda mais acirrada nos centros com maior densidade demográfica. Uma tendência atual é a disseminação do modelo de loja denominado loja de vizinhança. Como o próprio nome diz, a principal característica dessas instalações é sua localização próxima às moradias dos consumidores ou seu local de passagem diário. Até mesmo o Wal Mart adaptou algumas experiências internacionais desse tipo à realidade do mercado brasileiro. Com a nova bandeira, Wal Mart Todo Dia, a maior empresa varejista do mundo põe a unidade brasileira no segmento de lojas focadas em atender o consumidor local, que reside nas proximidades da loja.

O consumidor da loja de vizinhança tem comportamento particular: seu tíquete médio de compra é consideravelmente mais baixo do que o de outras lojas, porém a frequência de suas visitas é quase diária. É um cliente que valoriza o contato pessoal, a opinião dos funcionários e muitas vezes faz amizade entre eles.

Segundo Parente (2000), podemos distinguir duas estratégias geográficas quando falamos sobre a localização de instalações de varejo: concentração e dispersão geográfica. Souza et al. (2004) preferem falar em varejistas com foco regional e varejistas com foco nacional.

Diante dos fatores geográficos de segmentação já discutidos, a concentração geográfica ou atuação focada regionalmente pode gerar uma identificação maior entre a rede varejista e os clientes locais pois a empresa torna-se mais sintonizada com as preferências do mercado dessa área e, assim, consegue atender mais plenamente às necessidades desses segmentos de consumidores. *“Aqueles varejistas que adotam essa estratégia e demonstram alto grau de competência gerencial e de competitividade mercadológica conseguirão também desencorajar a instalação de novos concorrentes na região”*. (Parente, 2000)

Aquela empresa varejista que primeiro investe em um determinado local tem maiores chances de fidelização desse público devido a interação existente entre o cliente e o prestador de serviço de varejo. A localização de instalações é importante por consistir na principal barreira de entrada contra novos competidores. Assim, um competidor que pretende lançar-se em novo mercado deve considerar que a ameaça de entrada em um setor depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já instalados

(Porter, 1980). Localização favorável é uma das vantagens mais críticas e difíceis de serem igualadas pelos entrantes, retardatários na competição varejista de uma região.

A estratégia de dispersão geográfica consiste na localização das unidades varejistas em várias cidades e regiões. Com ela a empresa reduz os riscos inerentes às operações concentradas, como catástrofes naturais e crises econômicas localizadas, e, expandindo-se operacionalmente, possibilita o aumento de escala e a consequente economia no custo de compra advinda da negociação de maiores quantidades de produto com as indústrias.

Na determinação do formato e localização de lojas de varejo revela-se importante o conhecimento do raio de ação da loja instalada ou que se pretende instalar. A partir de pesquisas com 27 supermercados de São Paulo, o professor Juracy Parente, da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, desenvolveu uma metodologia de identificação da possível área de influência de uma loja, estabelecendo, a partir do estudo, as seguintes classificações:

- Área de influência extensa, identificada em supermercados com tamanho entre 1.000 3.000m². Situados em locais de baixa densidade demográfica, mas de fácil acesso, amplo estacionamento e diversos atrativos de serviço.
- Área de influência concentrada, com raio de até 1km ao redor da loja. Mais encontrado em supermercados de pequeno porte (mais ou menos 600m²), situados em regiões densamente povoadas. (MANFREDINI, 2003).

O estudo da área de influência por loja é importantíssimo para que, durante a tomada de decisão em localização, os gerentes consigam avaliar o impacto que sua loja sofrerá de cada competidor localizado nas imediações e de quem sua nova loja poderá roubar fatias do mercado. Igualmente importante seria um levantamento sobre variações de níveis de influência dentro do raio de ação, pois quanto mais um consumidor estiver afastado do ponto de localização da loja, mais suscetível ele estará a ser atraído por outro ponto de venda, situado em outra direção.

2.2.5 Estratégias de Crescimento das Grandes Redes no Brasil

Com relação às estratégias para crescimento no varejo supermercadista brasileiro, até o final de 2003, diferentes movimentos estratégicos eram observados na corrida competitiva do setor, conforme quadro 3, adaptado do trabalho de Macedo et al. (2004).

Tabela 5: Estratégias de crescimento adotadas no varejo brasileiro.

Estratégia	Foco	Quem utiliza
Crescimento por aquisição	Nacional	CBD, Carrefour
	Regional	Sendas, Sonae, Bompreço
Crescimento Orgânico	Nacional	Wal Mart
	Regional	Mundial
Crescer por Cooperação	Nacional	Smart
	Regional	Rede Economia

Fonte: Macedo et al (2004)

Os seguintes modelos de estratégia de crescimento eram significativos:

- Crescimento por aquisição: característica básica da concentração de capital. Envolve a transferência integral do controle de ativos tangíveis e intangíveis de uma empresa à outra, mediante a compra, desconsiderada a opção de compra de participação acionária. O movimento segue duas orientações distintas em termos de foco: o nacional e o regional, este compreendendo posições em um ou mais estados de uma região, ou uma atuação mais discreta, apenas em um estado ou cidade. Cia. Brasileira de Distribuição (CBD) e o Carrefour estavam entre os que optavam pelo foco nacional, enquanto Sendas, Sonae e Bompreço seguiam a segunda modalidade, foco regional. Vale lembrar que, embora essas redes tenham um histórico (quadro 4) de compradoras de outras redes no mercado, em algumas regiões elas optam pelo crescimento orgânico.

Tabela 6: Aquisições realizadas entre 1995 e 2003.

Empresa	Aquisição
CBD	Millo's, Barateiro (SP); Peralta (SP); Paes mendonça (PE); Cibus, Ita, Gepires, Panamericano, Hipermais, Sobremar, Reimberg, Nagumo e Rosado (SP); Casa Bezerra, São Luiz e Boa Esperança (CE); Parati (PR).
Carrefour	Supermercado da Lojas Americanas, Eldorado (50%)-SP, Planaltão (DF), Mineirão (MG), Roncetti (ES) e o Epa (MG), Rainha, Dallas e Continente (RJ), Matheus, Antonelli e Big Bom (SP)
Sendas	Tres Poderes (RJ), Roncetti (RJ)
Sonae	Mercadorama (PR), Cândia (SP), Nacional (RS), Coletão(PR), Muffatão (PR), Econômico (RS).
Jeronimo Monteiro	Sé Supermercados

Fonte: Souza, Marco A.F., Ferreira, Marcelo S., Macedo, Marcelo A. S. (2004)

- Crescimento orgânico: aquele em que a empresa vai desenvolvendo seus ativos, tangíveis e intangíveis, praticamente do ponto zero. Adquire-se terrenos, constrói-se lojas, armazéns e bandeiras. As orientações observadas são: o foco nacional e o regional, abrangendo um ou mais estados ou mesmo uma cidade. Entre as que optavam pela primeira modalidade estava o Wal-Mart; no segundo grupo, destacava-se a rede Mundial no Rio de Janeiro, como exemplo.
- Crescimento por cooperação: identificada como associativismo, apresentava duas variações. Aquela em que pequenos empreendedores supermercadistas reúnem-se em centrais de compras, favorecendo-se dos benefícios oferecidos por uma central de compras, e aquela em que os supermercadistas reúnem-se através de uma relação de fornecimento capitaneada por um atacadista. Modelo conhecido na estratégia de marketing como sistema vertical de marketing (SVM) do tipo contratual (Kotler, 2000).

Segundo Ferreira e Macedo (2003), o associativismo, começado na metade da década de 90, assume contornos nacionais e parece ser um movimento irreversível. Através dele, pequenos empreendedores, cujo perfil de loja predominante é o de vizinhança, conseguem reforçar alguns aspectos competitivos importantes para a sua sobrevivência. Não perdem sua identidade primeira, aquela associada a da figura do empreendedor, a de loja do bairro. E ainda conseguem preços e melhores condições operacionais para competir com as lojas dos que crescem por aquisição e

organicamente. As centrais de compras criadas favorecem no relacionamento com fornecedores, no treinamento dos funcionários, nas ações de marketing e no nível do serviço logístico. Todos os estados brasileiros têm suas redes de associativismo.

No Brasil, Carrefour e Wal Mart desbravaram o mercado, inicialmente, inaugurando lojas, e só depois partindo para as aquisições. O grupo Sonae penetrou no mercado brasileiro através da aquisição de redes médias localizadas inicialmente na região sul, e, posteriormente, adentrando em São Paulo. O grupo Ahold iniciou suas operações no Brasil através de uma joint venture com a rede Bompreço do Nordeste.

Segundo Bateman e Snell (1998), as joint ventures beneficiam a empresa por meio (1) do conhecimento do parceiro sobre as condições competitivas, a cultura, a língua, os sistemas políticos e os sistemas de negócios do país-alvo e (2) da divisão dos custos e riscos de desenvolvimentos com o parceiro local. No entanto, os autores ponderam que o conflito relativo a quem controla o que numa joint venture é uma das principais razões para que elas falhem.

Predominava o movimento estratégico de crescer por aquisições, destacando-se nesta opção a do crescimento nacional (CBD e Carrefour) e a do fortalecimento regional (Sendas, Bompreço e Sonae). Merecia destaque, entretanto, a estratégia de crescimento orgânico nacional do Wal-Mart que construía suas próprias lojas. Também chamava atenção o movimento de crescimento por cooperação, através do associativismo ou da entrada numa rede patrocinada por atacadistas, conforme destacaram Ferreira e Macedo (2003).

O início de 2004 marca uma reviravolta no perfil das movimentações estratégicas vistas acima. Notadamente, o Wal-Mart adepto inicial do crescimento orgânico, parte para o crescimento por aquisições, adquirindo a rede Bompreço, até então controlada pelo grupo holandês Royal Ahold. A CBD, anuncia um acordo operacional com o grupo Sendas, outro expoente do movimento de crescimento por aquisições. Esse movimento, para muitos, mascara uma aquisição de fato.

Dois fatores sinalizam como os eventos descritos no parágrafo anterior reforçam o alinhamento da dinâmica competitiva do varejo nacional à que é observada internacionalmente: (a) a maior rede do mundo quer consolidar sua posição nos principais mercados do mundo; (b) a necessidade dos grandes grupos terem serviços orientados ao atendimento de diferentes segmentos do mercado consumidor.

Com essas mudanças, um novo quadro de estratégias de crescimento é desenvolvido, conforme quadro a seguir.

Tabela 7: Estratégias de crescimento atuais no varejo brasileiro

Estratégia	Foco	Quem utiliza
Crescimento por aquisição	Nacional Regional	CBD, Carrefour, Wal-Mart Sonae
Crescimento Orgânico	Regional/local	Mundial (RJ)
Crescer por Cooperação	Nacional Regional/local	Smart Rede Arco (SP)

Os três modelos distintos de movimentação continuam. Entretanto, o crescimento orgânico fica restrito às empresas com foco regional/local, pois a ausência de áreas físicas disponíveis e os custos logísticos certamente inviabilizam essas ações. Como desvantagem do crescimento orgânico em relação ao crescimento por aquisição podemos citar os prazos para o processo de expansão. Nem sempre as oportunidades de mercado esperam pela construção de lojas uma a uma.

Já o crescimento por fusão ou aquisição, além de propiciar uma penetração muito mais rápida em algumas regiões, retira, de cara, o que seria um concorrente potencial do caminho, a rede adquirida. Esta, repassa não só a sua rede de lojas, mas a consistência de uma marca já reconhecida no mercado, infra-estrutura logística em funcionamento e recursos humanos treinados e familiarizados com as expectativas da base de clientes. Esta última, talvez, o ativo mais precioso na transação.

2.2.6 Marca e Posicionamento no Varejo de Supermercados

A imagem da marca é resultado de todos os esforços de marketing da empresa. O resultado das estratégias e ações adotadas vai se refletir no espaço e no conceito que ela ocupa na mente do cliente em potencial. Assim, o *branding* (que representa o gerenciamento da marca) torna-se o amálgama que funde todas as funções do marketing. E o *branding* no varejo atual consiste em, a partir de um posicionamento único, buscar consistência em todos os pontos de contato com o consumidor, para criar a diferenciação (Souza; Serrentino, 2002).

A imagem da empresa varejista é formada a partir da valorização dada pelos consumidores aos principais atributos das lojas. Esses atributos podem envolver rapidez no atendimento, amplo estacionamento, flexibilidade de meios de pagamento ou simpatia dos atendentes. Mas, segundo Lepsch, os atributos também podem ser função de decisões estratégicas da empresa (mix de preços, mix de produtos, promoções, localização, políticas de pessoal e de apresentação de produtos). Para ele, entender porque o consumidor escolhe uma loja em detrimento de outra é crucial para o estabelecimento de estratégias de varejo, o que envolve a escolha dos atributos a serem priorizados pela empresa.

No que tange a política de desenvolvimento de oferta, cada competidor deve empenhar-se em oferecer o maior valor pelo dinheiro gasto do cliente. Esse valor é oferecido pelas redes varejistas por meio de um pacote de bens e serviços. Souza e Serrentino (2002) explicam que a equação de valor é composta por numerador (atributos tangíveis e elementos que estão agregados ao produto e à compra) e denominador (preço e equação de pagamento).

$$\text{Valor} = \frac{\text{Produto} + \text{elementos agregados ao produto}}{\text{Preço} + \text{condições de pagamento}}$$

O processo comercial começa com o consumidor, através de pesquisas de mercado e estudos de suas necessidades. Vale lembrar que o fundamental é a qualidade percebida, e não aquela intrínseca ao produto, à loja ou à marca. O peso da qualidade na análise de valor feita pelo consumidor é subjetivo, pois ele formula seus próprios parâmetros de avaliação desses elementos, criando uma hierarquia própria de atributos (Souza; Serrentino, 2002).

Em um país do tamanho do Brasil, tanto as indústrias como os varejistas precisam estar atentos as particularidades regionais de preferência dos consumidores. Como diz Martinelli (Revista Superhiper, março/2000), antes de lançar novos produtos ou simplesmente adaptá-los ao gosto do consumidor, é preciso entender que diferenças culturais são essas que distinguem o sergipano do gaúcho, por exemplo. O Carrefour, que “ainda não tinha adequadamente seu sortimento à região nordeste” (Jean-Marc Pueyo, diretor-superintendente do Carrefour Brasil, em entrevista a revista Superhiper, setembro/2004) foi cauteloso, e só em 2004 inaugurou sua segunda loja na região, mais precisamente na cidade de Recife.

Mais uma vez comprova-se a importância da segmentação de mercado para a definição da estratégia de atuação dos grandes varejistas em atuação no Brasil. Os produtos disponibilizados pela indústria através do varejo em algumas regiões também vão ao encontro dos hábitos locais. A Kibon, do grupo Unilever, tem uma linha especial de sabores de picolés para atender os desejos próprios do consumidor nordestino, como mangaba, cupuaçu, graviola e cajá.

Para concorrer com as pequenas redes espalhadas por todas as regiões do Brasil e com foco regional bastante acentuado, Carrefour, Pão de Açúcar, Sonae, Bompreço, Sendas e Wal Mart não podem operar com um mix de produtos rigidamente estabelecido para todas as lojas. Até mesmo numa mesma cidade podemos ter bairros com necessidades de produtos, marcas e categorias diferentes, fazendo variar a amplitude e a profundidade desse mix. A amplitude da variedade refere-se ao número de categorias, subcategorias e segmentos de produto que uma loja comercializa. A profundidade refere-se ao número de marcas e itens dentro de uma certa categoria ou subcategoria (Parente, 2000).

É importante ressaltar que a estabilidade econômica dos últimos anos no Brasil trouxe mudanças no processo de compra e venda de produtos nas organizações. Antes, os erros dos compradores podiam ser facilmente compensados pelo processo inflacionário. Agora é fundamental conhecer os hábitos e desejos dos clientes para constituir processos de compra afinados com a demanda e rentáveis para o negócio. Neste sentido, destaca-se o processo de automação de lojas, o melhor gerenciamento logístico e a qualificação das relações de fornecimento através de metodologias como o ECR (*Efficient Consumer Response*), entendido no Brasil como resposta eficiente ao consumidor.

De acordo com Macedo et al. (2004), o ECR, desenvolvido nos Estados Unidos no início da década de 90, consiste numa estratégia integrada que tem diversas ferramentas para serem utilizadas na melhoria do relacionamento entre o varejista e o fornecedor. O movimento na Europa também é muito forte. Uma das principais ferramentas do ECR é o gerenciamento por categoria, que é um conjunto de tomadas de decisões estratégicas com base na pesquisa do comportamento do consumidor por loja. Um sistema de informação fornece aos compradores o horário que diferentes segmentos de clientes compram e suas preferências de compra. Com essas informações torna-se possível ajustar o composto de produtos às características dos segmentos, o preço, as promoções e o espaço da loja.

“Uma superioridade no mix de produtos é o coração e a alma de varejistas baseados em produto. Se os consumidores não podem prontamente comprar o que eles querem, quando eles querem, nada mais que um varejista possa oferecer os trará de volta. Entender o mecanismo da composição do mix de produtos – determinação da quantidade e variedade – é a principal área de competência para os varejistas. Algumas decisões de mercadoria (tipo, qualidade, exclusividade) representam componentes-chave para a corporação varejista ou sua divisão estratégica. Essas decisões são determinadas conjuntamente com as estratégias de mercado-alvo e posicionamento, no contexto do processo de planejamento estratégico”(Mason et al., 1993).

O mix de serviços ofertado pelas redes varejistas também esbarra em atributos valorizados pelos consumidores em cada região. Embora, em geral, atenção, cordialidade e rapidez possam ser esperados por consumidores de qualquer local, em Belém, por exemplo, a figura do papa-filas, funcionário que ajuda o consumidor a passar pelo check-out (além do empacotador), é um sucesso particular.

A estratégia do mix de serviços envolve decisão quanto ao oferecimento do empacotador na saída dos check-outs, alternativas de meios de pagamento, entrega em domicílio, estacionamento para os clientes, entre outros. A qualidade do serviço está nos detalhes. Ou seja, a relação entre o fornecedor de serviço e o comprador do serviço está presente em muitos pontos individualizados de contato. Contato esse que pode se dar em diferentes níveis e por cada funcionário da empresa.

A hora da verdade é qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e obtém uma impressão de qualidade de serviço. O sistema de trabalho, capacitação, desenvolvimento e qualidade de vida dos colaboradores são potenciais fatores de influência motivacional, que, afetam a forma como estes irão oferecer serviços e informações na área de venda.

Se os empregados não estiverem convencidos da qualidade do serviço proporcionado pela organização, então eles nunca serão capazes de convencer os clientes. O envolvimento do pessoal de linha de frente é, portanto, crucial para o sucesso de uma operação de serviços que lida diretamente com o público. A melhor maneira das decisões oriundas do planejamento estratégico serem aceitas e implementadas é por intermédio da participação dos membros. Vale lembrar que vários estudos já comprovaram a propaganda negativa que pode ser desencadeada por um atendimento deficiente.

Na competição entre as empresas, além dos diferenciais de mix de produto e serviço, a eficiência logística e as estratégias de bandeira tornam-se fundamentais para o sucesso. Sendo que as duas passam a se influenciar mutuamente. A necessidade de ofertar serviços para diferentes segmentos do mercado consumidor torna-se um fator importante nas ações de crescimento e de estratégias para o negócio.

Entende-se por estratégia de bandeira no varejo de supermercados as marcas desenvolvidas por cada grupo para os seus tipos de loja, bem como os níveis de significado atribuídos a cada uma delas, assim definidos por Kotler (2000): atributos, benefícios, valores, cultura, personalidade e tipo de consumidor. A utilização de bandeiras (marcas) diferentes por parte de uma mesma empresa é uma forma de direcionamento de atributos diferentes para segmentos de mercado diferentes criando uma imagem do consumidor sobre as marcas e não sobre os grupos controladores.

O quadro 6 traz um resumo da utilização de bandeiras pelos seis maiores grupos nacionais.

Tabela 8: Bandeiras utilizadas pelos grupos de Varejo

Empresa	Bandeiras
CBD	Extra, Pão de Açúcar, Barateiro
Carrefour	Carrefour, Champion, Dia %
Sonae	Big, Mercadorama, Nacional, Maxx
Bom Preço	Bompreço, Balaio
Sendas	Bom Marche, Sendas, Mais em Conta
Wal-Mart	Wal Mart, Todo o Dia

Fonte: Macedo et al. (2004)

A atribuição do nome fantasia pode seguir critérios de tipo de loja, perfil sócio-cultural do público alvo, ou, simplesmente, segmentação geográfica, o que está diretamente ligado à questão logística. A questão logística tende a ser mais complexa

para as redes cujas lojas estão mais espalhadas pelas regiões brasileiras. Desafio este enfrentado em maior intensidade pela CBD, o Carrefour e o Wal-Mart, devido ao foco nacional de suas operações. E também pelos grupos Sonae, Bompreço e Casas Sendas, que concentram investimentos de aquisição e abertura de novas lojas na região Sul e estado de São Paulo, região Nordeste e estado do Rio de Janeiro, respectivamente.

As empresas que se reúnem em associações e as que se concentram em crescimento local e orgânico optam por serviços não segmentados, o que pode ser constatado no *lay out* das lojas e nas comunicações realizadas. Grupos mais fortes, com crescimento por aquisição e focos nacional e regional, utilizam diferentes bandeiras para expressarem suas estratégias de diferenciação. A CBD tem a bandeira Barateiro para um atendimento sem maquilagens e sem saídas de serviços de maior valor agregado; a bandeira Pão de Açúcar para atender a públicos que demandam serviços de maior valor agregado; e a bandeira Extra, utilizada no formato hipermercado, oferecendo maior variedade de itens.

O Carrefour, além das lojas de sua marca, modelo hipermercado, usam as bandeiras *Champion*, e *Dia %*. Segundo o diretor-superintendente do Carrefour Brasil, hoje 20% do faturamento vem do *Champion* e 80%, do Carrefour. O Sonae opera os supermercados *Big*, *Maxxi*, *Nacional* e *Mercadorama*. O grupo português decidiu por manter ativas grandes marcas adquiridas no seu processo de expansão.

Ao adquirir redes regionais, as grandes empresas de supermercado têm alternativas para decisão de marca: podem incluir no pacote de compra as marcas das redes compradas, conservando a bandeira das lojas, como fez a CBD por ocasião da compra do Barateiro; promover a migração da rede de lojas compradas para uma marca da rede compradora ou, ainda, lançar uma nova marca no mercado como fez o Carrefour ao transformar as lojas Rainha e Dallas (RJ) em *Champion*.

A Casas Sendas focava as lojas de mesmo nome, possuindo ainda hipermercados *Bom Marché* e a bandeira *Mais em Conta* no formato de loja de desconto. Em suas investidas expansionistas a Sendas sempre procurou adaptar as lojas das redes compradas para sua marca, muito tradicional no mercado carioca. Após o acordo operacional com a CBD, as lojas *Bom Marché* passaram a se chamar Extra, assim como as lojas mais em conta mudaram para barateiro.

Atenção especial deve ser dada ao Wal-Mart que importava os modelos de hipermercado e clube de compras comuns nos Estados Unidos, e que operava com a bandeira *Todo Dia*, como loja de vizinhança. Com a compra do Bompreço, espera-se quais serão as mudanças com os nomes Bompreço e Balaio. A rede nordestina, quarta no ranking da ABRAS de 2003, utilizava a bandeira Bompreço tanto em lojas de supermercado como de hipermercado.

As imagens das marcas de varejo são construídas durante anos através do valor percebido pelos clientes em suas experiências de compra, a propaganda boca a boca, a influência dos grupos de referência e o resultado dos esforços de comunicação das redes através das diversas mídias disponíveis.

Podemos identificar dois tipos de campanha publicitária de varejo no que se refere aos objetivos a serem atingidos: campanhas institucionais e campanhas de oferta de preços. Assim, a propaganda pode ser usada para criar uma imagem a longo prazo para um produto ou para provocar vendas rápidas.

O Carrefour, por exemplo, ficou dois anos (2002 a 2004) sem fazer propaganda institucional. Já as propagandas de ofertas de preços no varejo precisam ser constantes, dinâmicas e, quase sempre, utilizar diferentes canais de comunicação. Além da televisão, do rádio e jornais, veículos amplamente utilizados pelo varejo supermercadista brasileiro, merecem destaque os folhetos impressos, conhecidos no

setor como encartes promocionais, que podem ser produzidos a cada dez dias, por quinzena e, em redes com maiores restrições orçamentárias, até mensalmente. Independente do tipo de propaganda, as grandes de redes de supermercados em operação no Brasil não abrem mão de exigir das indústrias participação no financiamento dessas ações.

Em relação às empresas em geral, no setor supermercadista, tem-se dois extremos. Num extremo, as empresas utilizam um composto de marketing padronizado globalmente: padronização do produto, da propaganda e dos canais de distribuição, que permitem custos mais baixos. E no outro, empresas com composto de marketing adaptado, onde os elementos deste composto são direcionados para cada mercado-alvo.

Uma mídia promissora é a própria loja. Nela, não só o varejo tem interesse em estimular vendas, mas a indústria investe, atualmente, diretamente na compra de pontos extras para exposição de suas marcas. Alguns supermercados estão experimentando prateleiras falantes, onde os compradores obtêm informações na medida que passam por certas seções de alimentos. Na Europa trabalha-se com o aspergimento de fragrâncias causadoras de uma sensação agradável que prorroga a estadia do cliente no interior da loja.

Para se ter uma idéia da importância do ambiente de loja e da mídia no ponto de venda, em pesquisa realizada em janeiro de 2004 pela consultoria ACNielsen com consumidores, 87% declararam ter mudado sua lista de compras dentro dos supermercados, dos quais 35% cortaram produtos, 47% diminuíram a quantidade comprada, e 63% buscaram outras alternativas para alguns itens (Revista Superhiper, abril/2004,p59).

2.2.7 Cenário Competitivo do Setor

A cada ano aumenta o número de lojas de supermercados no Brasil. Segundo o levantamento da ABRAS e ACNielsen relativo ao ano de 2003 para a revista Superhiper (maio/2004), o número de lojas de supermercados com dois ou mais check-outs dobrou desde 1990, totalizando aproximadamente 30.700 unidades. Apenas no último ano da análise, esse crescimento foi de 3,4%.

Esses dados mostrariam a pujança e a atratividade do setor supermercadista brasileiro, não fosse o fato de o mesmo levantamento afirmar que o faturamento dessas lojas, deflacionado pelo IPCA, apresentou queda de 4,7% em valores reais entre os anos de 2002 e 2003. Sem nos prendermos às causas econômicas desse comportamento do setor, o fato é que mais lojas passaram a disputar um mercado que, em valores reais de faturamento, diminuiu de tamanho.

Hoje, o sortimento de produtos nas lojas é cada vez mais similar. Os fabricantes de marcas nacionais e até mundiais espalham seus produtos em todos os pontos de venda disponíveis. A diferenciação dos serviços também está mais difícil de ser encontrada no setor. Os consumidores não vêm mais razão para pagar mais por marcas idênticas, principalmente quando as diferenças entre os serviços estão diminuindo.

A consequência dessas mudanças é um cenário de competição ainda mais acirrada, que exige das empresas posicionamento mais claro e estratégias de diferenciação mais atrativas. Kotler (1998) define posicionamento como “o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvo”.

A competição no setor é historicamente baseada em preço. Vale ressaltar que, no período inflacionário, as diferenças de preço entre lojas alcançava níveis consideráveis. Esse fato serviu de estímulo para que o consumidor realmente tentasse obter vantagem

financeira através da comparação de preços. O fim da década de noventa marcou uma violenta guerra de preços entre Pão de Açúcar e Carrefour.

Mensagens do tipo “primeiro preço”, “mais barato” e “menor preço ou a diferença de volta” são comuns nos anúncios presentes nessa briga de gigantes. Verifica-se em lojas do Wal Mart, por exemplo, a exposição de cartazes contendo o preço (mais caro) de um item na concorrência mais próxima e o preço (mais barato) naquela unidade do grupo. Para isso o Wal Mart efetuava compras dos itens em comparação na concorrência e expunha cópia das notas fiscais em seus corredores.

“A nova campanha do Carrefour, ao reforçar outros atributos e não apenas preços baixos, é uma clara resposta da multinacional francesa ao grupo Pão de Açúcar, que sempre deu atenção aos serviços nas suas lojas”(Facchini, Claudia, 2004).

Ser grande em um mercado tão competitivo e de margens tão apertadas como o auto-serviço alimentício pode representar uma grande vantagem. O poder de barganha das grandes redes pode fazer a diferença no momento da definição dos preços e no *mark-up* (entendido no setor como lucro) obtido em cada item vendido. Quanto maior a escala operacional, maior o poder de compra por parte do varejo. Maior poder de compra significa maior poder de barganha na negociação. E maior poder de barganha na negociação também significa melhores condições de compra do produto, englobando descontos logísticos, verba de propaganda, desconto comercial, entre outros. Vale ressaltar que a indústria costuma oferecer ao varejo uma tabela progressiva de preços, na qual o custo unitário da mercadoria cai na proporção que o volume de compra negociado aumenta.

CAPÍTULO III

METODOLOGIA

Esta pesquisa pode ser caracterizada, de acordo com o exposto por Vergara (2004), como sendo descritiva e quantitativa, visto que procura-se através da aplicação da análise envoltória de dados expor características a respeito da performance das empresas que fazem parte da amostra.

Dados pesquisados pelo departamento econômico da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) em parceria com o instituto ACNielsen referente aos anos de 1999, 2000, 2001, 2002 e 2003, e publicados pela revista Superhiper no mês de maio de cada ano seguinte ao da análise, são a fonte primária deste trabalho. Os dados utilizados são faturamento bruto, número de lojas e de funcionários e área de vendas das seis maiores empresas do setor supermercadista, listadas nas revistas.

A utilização de dados referentes a um período de cinco anos mostrou-se suficiente para identificação de problemas crônicos de desempenho e quedas de eficiência momentâneas. O período de 1999 a 2003 foi considerado adequado ao alcance dos objetivos deste trabalho uma vez que abrange um período de consolidação do modelo varejista imposto pela entrada de grandes redes estrangeiras e mudanças nos hábitos dos clientes e diferenciais competitivos após o advento do plano real.

O processo de amostragem é não probabilístico, pois parte-se de um universo naturalmente restrito, pois as empresas foram escolhidas a partir das que constavam na publicação utilizada. Isso traz algumas limitações de inferência, mas não invalida os resultados da pesquisa, já que as empresas desta listagem são, assumidamente, representativas de boas práticas gerenciais e de alta performance. A metodologia de análise escolhida foi a Análise Envoltória de Dados (DEA).

Segundo Macedo et al. (2004) a Análise Envoltória de Dados (DEA) é uma técnica baseada em programação linear projetada para estabelecer uma medida de eficiência relativa entre diferentes entidades de um gênero comum.

Zhu (2000) colocam que a Análise Envoltória de Dados é um modelo de programação linear que procura maximizar a eficiência de uma unidade, expressa como a razão entre saídas e entradas, pela comparação da eficiência de uma unidade em particular com o desempenho de um grupo de unidades similares. Os autores expõem que no processo, algumas unidades atingem 100% de eficiência e são referidas como unidades relativamente eficientes, enquanto outras unidades com índices de eficiência, menores do que 100% são referidas como unidades ineficientes.

DEA é uma técnica, de acordo com Macedo e Macedo (2003) com a capacidade de comparar a eficiência de múltiplas unidades mediante a consideração explícita do uso de suas múltiplas entradas na “produção” de múltiplas saídas. A técnica referida, de acordo com os autores, evita a necessidade de desenvolver “indicador-padrão”, pois ela pode incorporar múltiplas entradas e saídas, tanto no numerador como no denominador do cálculo da eficiência, sem a necessidade de conversão para uma base comum.

Segundo Zhu (2000), a medida de eficiência DEA contabiliza explicitamente o composto de entradas e saídas, e, conseqüentemente, é mais abrangente e confiável do que um conjunto de taxas operacionais ou medidores de lucratividade.

Para Macedo et al (2004) a gerência da corporação pode utilizar a DEA para comparar um grupo de unidades operacionais a fim de identificar as unidades relativamente ineficientes, medindo a magnitude das ineficiências, e, pela comparação

das unidades ineficientes com as eficientes, descobrir formas para reduzir as ineficiências.

Lins e Meza (2000) colocam que a abordagem analítica rigorosa aplicada à medida de eficiência é tal que nenhum dos outputs podem ser aumentado sem que algum outro output seja reduzido ou algum input necessite ser aumentado; e nenhum dos inputs possa ser reduzido sem que algum outro input seja aumentado ou algum output seja reduzido.

Charnes et al. (1994) ressalta a necessidade de tratar nesta abordagem como um conceito relativo: eficiência de 100% é atingida por uma unidade quando comparações com outras unidades relevantes não provêm evidência de ineficiência no uso de qualquer input ou output. Segundo o autor, esta abordagem permite diferenciar entre estados de produção eficientes e ineficientes, mas não permite medir o grau de ineficiência de um vetor ou identificar um vetor ou uma combinação de vetores eficientes com os quais comparar um vetor ineficiente.

Os modelos de programação matemática provêm uma maneira elegante de, simultaneamente construir a fronteira para um dado conjunto de unidades analisadas e calcular a distância da fronteira a cada uma das observações individuais.

De acordo com Macedo e Souza (2003) algumas características do método DEA podem ser destacadas, como: pelo modelo não há necessidade de converter todas as entradas e saídas em valores monetários; os quocientes de eficiência são baseados em dados reais; é uma alternativa e um complemento aos métodos da análise da tendência central e análise custos benefício; considera a possibilidade de que as unidades eficientes não representem apenas desvios em relação ao comportamento médio, mas possíveis benchmarks a serem estudados pelas demais unidades; e ao contrário das abordagens de medidas tradicionais, DEA otimiza cada observação individual com o objetivo de determinar uma fronteira linear por partes que compreende o conjunto de unidades eficientes; é um método para apoio à decisão de natureza multicritério e, portanto capaz de modelar a complexidade do mundo real.

Fontes e Macedo (2003) dizem que a Análise Envoltória de Dados é uma técnica considerada relativamente nova, porém este método vem se difundindo de forma bastante veloz. Esta metodologia é constituída de quatro modelos básicos. A seguir temos algumas considerações a respeito desta metodologia. Será tratado o modelo CCR (Charnes, Cooper e Rhodes, 1978) dos multiplicadores sob a ótica dos inputs.

Segundo Macedo e Macedo (2003) o termo DMU (Decision Making Unit) é definido como uma organização, departamento, divisão ou unidade administrativa, cuja eficiência está sendo avaliada. Ainda segundo os autores, o conjunto de DMU's adotados em uma análise DEA deve ter em comum a utilização das mesmas entradas e saídas, ser homogêneos e ter autonomia na tomada de decisões.

Em relação às variáveis, cada uma destas deve operar na mesma unidade de medida em todas as DMU's, mas pode estar em unidades diferentes das outras. Dessa forma pode-se trabalhar com o faturamento em reais, o número de funcionários e lojas em unidades e a área de vendas em metro quadrado.

O modelo original CCR, também conhecido como CRS (Constant Returns to Scale) segundo a ótica dos multiplicadores, pode ter um índice de eficiência definido como a combinação linear dos outputs dividida pela combinação linear dos inputs de determinada DMU.

Assim, segundo Coelli et al. (1998), um caminho intuitivo para introduzir DEA é por meio de forma de razão. Para cada DMU, gostaríamos de obter uma medida de razão de todos os *output* sobre todos os *inputs*, ou seja, os pesos ótimos u_j e v_i são obtidos pela resolução do problema de programação matemática.

$$\begin{aligned}
Max E_c &= \frac{\sum_{j=1}^s u_j y_{jc}}{\sum_{i=1}^m v_i x_{ic}} \\
S.a.: &\frac{\sum_{j=1}^s u_j y_{jk}}{\sum_{i=1}^m v_i x_{ik}} \leq 1, k = 1, 2, \dots, c, \dots, n \\
&u_j \geq 0, \forall j, \\
&v_i \geq 0, \forall i
\end{aligned}$$

Onde c é o índice da unidade que está sendo avaliada. O problema acima envolve a procura de valores para u e v , que são os pesos, de modo que maximize a soma ponderada dos *output* (*output* “virtual”) dividida pela soma ponderada dos *inputs* (*input* “virtual”) da DMU em estudo, sujeita à restrição de que esse quociente seja menor ou igual a 1, para todas as DMUs. Esta função está sujeita à restrição de que, quando o mesmo conjunto de coeficientes de entrada e saída (v_i s e u_j s) for aplicado a todas as outras unidades de serviços que estão sendo comparadas, nenhuma unidade de serviço excederá 100% de eficiência ou uma razão de 1,00. Um problema como este de formulação fracionária possui infinitas soluções ótimas. Para evitar isto, ainda segundo Coelli, Rao e Baltese (1998), uma possível imposição seria $\sum v_i x_{ic} = 1$, pois, além disto, queremos linearizar as restrições do problema, de modo a transformá-lo em um Problema de Programação Linear (PPL). Então introduzindo a transformação linear desenvolvida por Charnes e Cooper (1962) obtemos:

$$\begin{aligned}
Max E_c &= \sum_{j=1}^s u_j y_{jc} \\
S.a.: &\sum_{i=1}^m v_i x_{ic} = 1 \\
&\sum_{j=1}^s u_j y_{jk} - \sum_{i=1}^m v_i x_{ik} \leq 0, k = 1, 2, \dots, c, \dots, n \\
&u_j, v_i \geq 0, \forall x, y.
\end{aligned}$$

Esta forma do problema é conhecida como problema dos multiplicadores, como também são chamados os pesos, u_j e v_i . Denotamos este PPL por CRS/M/I.

Macedo et al. (2004) dizem que quanto maior a relação $\sum output / \sum inputs$ maior a eficiência. Para cada DMU a ser analisada, formula-se um problema de otimização com o objetivo de determinar os valores que esta DMU atribuiria aos multiplicadores u e v de modo a aparecer com a maior eficiência possível.

Então, complementa os autores, o problema consiste em achar os valores das variáveis u_j e v_i , que são os pesos (importância relativa de cada variável), de modo que se maximize a soma ponderada dos *output* (*output* “virtual”) dividida pela soma ponderada dos *inputs* (*inputs* “virtual”) da DMU em estudo, sujeita na restrição de que esse quociente seja menor ou igual a 1, para todas as DMUs. Logo as eficiências variam de 0 a 1.

Dois estudos recentes, feitos um no Brasil e outro em Portugal, dão a dimensão do quanto esta discussão no setor supermercadista é importante.

Yu e De Ângelo (2000), comparam a produtividade de grandes e pequenas empresas supermercadistas brasileiras entre os anos de 1994 e 1998. Foram consideradas as hipóteses de que os supermercados grandes são mais eficientes e de que a diferença de eficiência entre grandes e pequenos era crescente, considerado o período estudado. Na análise foram consideradas 204 empresas, retiradas da revista Superhiper, da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS).

Para determinar a eficiência das empresas utilizaram-se as vendas brutas como output e número de lojas, de checkouts e funcionários com inputs. Primeiro os autores rodaram o modelo DEA-CCR para todo o universo de empresas. Depois foram determinadas as fronteiras para análise de pequenas e grandes empresas. Foram consideradas grandes empresas aquelas que tinham a área média de vendas, a partir de 3000 m². As pequenas empresas foram aquelas que tinham a área média de vendas de até 500 m². Entretanto, após a separação de empresas, não foram rodados modelos para cada grupo, sendo considerados os valores da primeira análise, envolvendo as 204 empresas. As duas hipóteses foram confirmadas. Os autores concluíram que a diferença de eficiência entre grandes e pequenas foi crescente no período e analisaram que as pequenas deveriam posicionar em pequenos segmentos do mercado, como lojas de vizinhança.

Já Barros e Alves (2003) analisaram a eficiência de lojas pertencentes a um mesmo grupo, em Portugal. Dados do ano 2000 de 47 lojas de desconto de uma rede de supermercados foram selecionados. Como output foram consideradas as vendas e os resultados operacionais. Como input, nove tipos de dados foram selecionados, conforme a seguir: número de funcionários part-time e full-time, custo da mão de obra, absenteísmo, área de vendas, número de checkouts, idade das lojas, estoques e outros custos.

Os autores utilizaram os modelos DEA-CRS e DEA-VRS e identificaram como índice de eficiência o produto dos indicadores destes modelos ($Eff = CRS/VRS$). Os mesmos concluem que a economia de escala é um fator determinante para a eficiência no setor.

A utilização de DEA no trabalho de Yu e De Ângelo (2000) tem a contribuição da análise de benchmarking, onde as unidades ineficientes são estudadas afim de identificar os valores de outputs e inputs ideais, para que as mesmas se tornem eficientes. Além disso, no estudo de Yu e De Ângelo (2000) utiliza o modelo DEA-CRS e esta pesquisa utiliza o modelo DEA-VRS. A utilização da modelagem DEA-CRS restringe as conclusões da modelagem, pois assume-se (o que nem sempre é verdade) que as variáveis possuem retorno constante de escala;

O trabalho de Barros e Alves (2003) aborda a perspectiva da avaliação de desempenho através da combinação entre os modelos DEA-CRS e DEA-VRS. Isso traz algumas vantagens em termos de robustez do modelo, porém pode fazer com que unidades intermediárias sejam eficientes. Para melhorar a robustez da metodologia DEA é mais conveniente a utilização de restrições aos pesos ou o uso de técnicas como a fronteira invertida.

A escolha das seis maiores redes em faturamento como amostra para a presente pesquisa deve-se ao fato de tratar-se de empresas de destaque no ranking oficial de faturamento dos supermercados brasileiros entre os anos de 1999 e 2003. Juntas elas foram responsáveis por um faturamento de R\$34,47 bilhões daqueles R\$58,85 bilhões faturados pelas quinhentas maiores empresas do setor, durante o ano de 2003, listadas no ranking ABRAS divulgado pela revista Superhiper, em sua edição de maio de 2004.

As seis empresas estudadas formam uma amostra de conveniência e não uma amostra aleatória. Segundo Boyd & Westfall (1984), a composição da amostra é conveniente quando não dá a todos os componentes do universo a oportunidade de serem incluídos na mesma. Nesse caso, os objetos de estudo são escolhidos por serem mais acessíveis, ou mais homogêneos ou mais bem articulados ou, então, porque possuem maior conhecimento a respeito do tema que está sendo pesquisado.

Sendo o DEA um modelo matemático de análise da eficiência relativa, ele estabelece uma comparação direta entre os resultados das empresas escolhidas para análise. Assim essas empresas apresentam características comuns fundamentais para qualquer análise comparativa. Além de pertencerem a um mesmo setor e atuarem dentro do mesmo país, as seis empresas incluídas na pesquisa são, nos últimos anos, aquelas que mais faturaram no setor supermercadista brasileiro.

Tabela 9: As seis maiores do ranking

Classif.	Empresa	Faturamento Bruto (R\$)
1	Companhia Brasileira de Distribuição	12.788.363.000
2	Carrefour Comércio e Indústria Ltda	11.028.288.954
3	Sonae Distribuição Brasil S/A	3.732.240.000
4	Bompreço S/A Sup. do Nordeste	3.442.710.562
5	Sendas S/A	2.273.353.718
6	Wal Mart Brasil Ltda	1.940.103.602

Fonte: adaptado de Revista Superhiper, (maio/2004)

As informações constantes no ranking Abras e utilizadas neste trabalho foram prestadas pelas próprias empresas. A escolha das primeiras colocadas do ranking justifica-se pela importância dessas redes em todo o contexto empresarial brasileiro, constituindo-se em grandes empregadoras de pessoas e fortes contribuintes do Estado. A inclusão do sexto colocado (Wal Mart) deve-se ao poderio financeiro desse que é o maior varejista mundial e ao crescente apetite da gigante americana na busca por uma fatia maior do bolo.

Das empresas relacionadas, Sendas possuía controle de capital totalmente brasileiro ao final do ano de 2003, enquanto Wal Mart, Sonae e Carrefour possuem controle estrangeiro e Bompreço e CBD, capital misto. Algumas redes exploram apenas um formato de loja (monoformato), outras, vários (multiformatos) entre supermercados, hipermercados e clubes atacadistas. Enfim, esses fatores mostram algumas alternativas estratégicas de competição disponíveis, que proporcionando uma eficiência relativa satisfatória, poderão tornar-se benchmarking para outras empresas.

CAPÍTULO IV

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Conhecer a dinâmica dos fatores que afetam o comportamento dos clientes constitui o desafio fundamental para obtenção de vantagem competitiva no setor supermercadista brasileiro, principalmente diante da competitividade crescente e das mudanças desenfreadas por que passa a sociedade no contexto da globalização.

O ano de 2000 marcou uma virada no topo do ranking de supermercados em operação no Brasil divulgado anualmente pela ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados). Naquele ano a CBD (Companhia Brasileira de Distribuição), conhecida pelo nome de sua principal marca, Pão de Açúcar, recuperava a liderança nacional em faturamento, ultrapassando o gigante Carrefour.

Mas a virada interna do Pão de Açúcar se deu em 1994, quando a diretoria deu a volta por cima e evitou a bancarrota, “a organização reviu conceitos, abandonou certezas, introduziu novidades, investiu em tecnologia, estabeleceu novas formas de negociação com os fornecedores”. (*Pão de Açúcar revela seus segredos*, Revista Supermercado Moderno, setembro/1997, p35). A redução de custos e a implantação de novas tecnologias reverteram-se rapidamente em melhorias no atendimento, no preço e na qualidade dos produtos.

No início da década de noventa, quando perdia clientes para outras redes, a CBD realizou pesquisas de mercado junto ao público de cada localidade onde ela possuía lojas. Paralelamente estudou a concorrência e analisou performances de supermercados na Europa e nos Estados Unidos. A partir daí, identificou pontos fracos, ameaças e definiu mudanças que vão do layout das lojas ao mix de produtos.

Tabela 10: Dados Utilizados na Análise.

2003					
Empresa	Ranking	Faturamento R\$1.000.000,00	N. lojas	Funcionários 100 func	Área de Venda 1000 m ²
CBD	1	12788	497	556	983
Carrefour	2	11028	329	459	988
Bompreço	4	3443	118	163	326
Sonae	3	3732	148	209	434
Sendas	5	2273	76	121	198
Wal Mart	6	1940	25	70	230
2002					
Empresa	Ranking	Faturamento R\$1.000.000,00	N. lojas	Funcionários 100 func	Área de Venda 1000 m ²
CBD	1	11669	500	579	980
Carrefour	2	10071	270	462	943
Bompreço	3	3343	119	177	324
Sonae	4	3342	160	200	446
Sendas	5	2527	84	122	229
Wal Mart	6	1705	22	62	192
2001					
Empresa	Ranking	Faturamento R\$1.000.000,00	N. lojas	Funcionários 100 func	Área de Venda 1000 m ²
CBD	1	9858	443	521	866
Carrefour	2	9237	227	454	1015
Bompreço	4	3223	110	193	312
Sonae	3	3411	168	210	445
Sendas	5	2622	84	144	208
Wal Mart	6	1483	22	68	192
2000					
Empresa	Ranking	Faturamento R\$1.000.000,00	N. lojas	Funcionários 100 func	Área de Venda 1000 m ²
CBD	1	9550	416	501	815
Carrefour	2	9520	201	446	941
Bompreço	3	3043	106	196	293
Sonae	4	3008	170	204	401
Sendas	5	2479	83	136	196
Wal Mart	6	1211	20	72	189
1999					
Empresa	Ranking	Faturamento R\$1.000.000,00	N. lojas	Funcionários 100 func	Área de Venda 1000 m ²
CBD	2	7761	349	346	663
Carrefour	1	7944	152	370	797
Bompreço	4	2642	100	180	264
Sonae	3	2855	164	195	301
Sendas	5	2378	82	148	202
Wal Mart	6	956	9	62	98

Fonte: Revista SuperHiper

A partir desta amostra, o estudo procura mostrar a aplicação da modelagem em um conjunto de dados referentes às empresas sob análise. Os dados utilizados podem ser observados na tabela 4.

Para rodar o modelo foram utilizados o faturamento (output 1), o número de lojas (input 1), o número de funcionários (input 2) e a área de vendas (input 3). A modelagem aplicada busca a eficiência organizacional na obtenção do maior faturamento possível com o menor uso possível de lojas, funcionários e área de vendas.

De posse destas informações partiu-se para o cálculo da eficiência de cada empresa em cada ano, utilizando o software de DEA denominado SIAD (Sistema Integrado de Apoio a Decisão). Os resultados encontrados estão apresentados na tabela 5:

Tabela 11: Eficiência das Empresas ano a ano.

Empresa	DMU nº	EFICIÊNCIA				
		2003	2002	2001	2000	1999
CBD	1	100%	100%	100%	99,84%	100%
Carrefour	2	100%	100%	100%	100%	100%
Bompreço	3	91,97%	92,68%	89,42%	87,25%	87,07%
Sonae	4	76,40%	72,62%	80,98%	71,33%	80,75%
Sendas	5	97,92%	99,35%	100%	100%	100%
Wal Mart	6	100%	100%	100%	100%	100%

Observa-se que somente o Carrefour e o Wal-Mart foram eficientes todos os anos. As outras DMU's apresentaram algum tipo de ineficiência em pelo menos um dos períodos analisados. A tabela 6 apresenta o quanto o faturamento de cada empresa deveria melhorar a cada ano para que as mesmas se tornassem eficientes:

Tabela 12: Necessidade de Aumento no Faturamento para tornar-se Eficiente.

2003				2000			
Empresa	Faturamento Atual	Faturamento Ideal	Variação	Empresa	Faturamento Atual	Faturamento Ideal	Variação
CBD	R\$ 12.788,36	*	*	CBD	R\$ 9.550,40	R\$ 9.565,71	0,16%
Carrefour	R\$ 11.028,29	*	*	Carrefour	R\$ 9.520,32	*	*
Bompreço	R\$ 3.442,71	R\$ 3.743,30	8,03%	Bompreço	R\$ 3.042,87	R\$ 3.487,53	12,75%
Sonae	R\$ 3.732,24	R\$ 4.885,13	23,60%	Sonae	R\$ 3.008,26	R\$ 4.217,38	28,67%
Sendas	R\$ 2.273,35	R\$ 2.321,64	2,08%	Sendas	R\$ 2.478,97	*	*
Wal Mart	R\$ 1.940,10	*	*	Wal Mart	R\$ 1.211,32	*	*
2002				1999			
Empresa	Faturamento Atual	Faturamento Ideal	Variação	Empresa	Faturamento Atual	Faturamento Ideal	Variação
CBD	R\$ 11.668,66	*	*	CBD	R\$ 7.760,59	*	*
Carrefour	R\$ 10.070,76	*	*	Carrefour	R\$ 7.943,53	*	*
Bompreço	R\$ 3.342,52	R\$ 3.606,52	7,32%	Bompreço	R\$ 2.642,32	R\$ 3.034,71	12,93%
Sonae	R\$ 3.341,91	R\$ 4.601,91	27,38%	Sonae	R\$ 2.854,55	R\$ 3.535,05	19,25%
Sendas	R\$ 2.526,81	R\$ 2.543,34	0,65%	Sendas	R\$ 2.377,85	*	*
Wal Mart	R\$ 1.704,59	*	*	Wal Mart	R\$ 955,73	*	*
2001				* Empresa tida como eficiente pelo modelo neste ano			
Empresa	Faturamento Atual	Faturamento Ideal	Variação				
CBD	R\$ 9.857,53	*	*				
Carrefour	R\$ 9.236,68	*	*				
Bompreço	R\$ 3.222,58	R\$ 3.603,87	10,58%				
Sonae	R\$ 3.411,42	R\$ 4.212,67	19,02%				
Sendas	R\$ 2.622,10	*	*				
Wal Mart	R\$ 1.482,90	*	*				

Esta é uma análise relativamente simples, pois a melhoria no nível de faturamento, mantendo-se os níveis de lojas, funcionários e área de vendas, é igual ao índice de ineficiência (1 – eficiência), ou seja, o faturamento ideal é obtido pela divisão do faturamento atual pelo índice de eficiência encontrado no quadro 7.

Uma análise um pouco mais aprofundada e bem menos trivial seria encontrar a redução necessária de cada input, mantendo-se o nível atual de output, para que a DMU se tornasse eficiente. Para este cálculo (dos inputs ideais) o modelo utiliza a idéia de benchmarking, ou seja, cada DMU ineficiente utiliza uma ou mais DMU's eficientes como parâmetro de referência para melhoria de sua performance. De posse destes parâmetros pode-se discutir como cada empresa pode gerenciar cada input tratado pelo modelo de forma a obter um melhor desempenho. A tabela 7 nos dá uma melhor visão dos resultados desta análise, denominando número de lojas de input 1, número de funcionários de input 2 e área de venda de input 3:

Tabela 13: Visão dos Inputs Ideais para cada DMU se tornar Eficiente

Empresa	2003		2003		2003	
	Input 1 Ideal	Input 1 atual	Input 2 Ideal	Input 2 atual	Input 3 Ideal	Input 3 atual
CBD	*	*	*	*	*	*
Bompreço	108	118	144	163	299	326
Sonae	113	148	155	209	331	434
Sendas	74	76	95	121	193	198
Empresa	2002		2002		2002	
	Input 1 Ideal	Input 1 atual	Input 2 Ideal	Input 2 atual	Input 3 Ideal	Input 3 atual
CBD	*	*	*	*	*	*
Bompreço	110	119	158	177	300	324
Sonae	97	160	145	200	323	446
Sendas	83	84	119	122	227	229
Empresa	2001		2001		2001	
	Input 1 Ideal	Input 1 atual	Input 2 Ideal	Input 2 atual	Input 3 Ideal	Input 3 atual
CBD	*	*	*	*	*	*
Bompreço	98	110	172	193	278	312
Sonae	109	168	170	210	360	445
Sendas	*	*	*	*	*	*
Empresa	2000		2000		2000	
	Input 1 Ideal	Input 1 atual	Input 2 Ideal	Input 2 atual	Input 3 Ideal	Input 3 atual
CBD	283	416	500	501	813	815
Bompreço	92	106	160	196	255	293
Sonae	70	170	145	204	286	401
Sendas	*	*	*	*	*	*
Empresa	1999		1999		1999	
	Input 1 Ideal	Input 1 atual	Input 2 Ideal	Input 2 atual	Input 3 Ideal	Input 3 atual
CBD	*	*	*	*	*	*
Bompreço	87	100	156	180	229	264
Sonae	110	164	157	195	243	301
Sendas	*	*	*	*	*	*

* Empresa tida como eficiente pelo modelo neste ano

De uma forma geral nota-se que tanto na análise feita no quadro 5 como naquela feita no quadro 6 as empresas Bompreço e Sonae são as duas que possuem maiores necessidades de melhorias ao longo do período analisado, pois as duas são ineficientes em comparação as outras que foram objeto de análise em todos os anos. Quanto ao CBD (ano 2000) e a Sendas (anos 2002 e 2003) têm-se pequenas ineficiências que podem ser corrigidas com modificações nos inputs (reduções) e/ou nos output (incrementos).

As únicas exceções nesta análise são o número de lojas para a CBD no ano de 2000, cuja redução necessária é consideravelmente grande, cerca de 30 %, e o número de empregados para a Sendas no ano de 2003, que tem a necessidade de ser reduzido em 21 %. Isto acontece porque o modelo ao fazer a análise de eficiência desta unidade neste ano atribuiu peso zero ao input número de lojas, logo a empresa pode ter uma grande eficiência apesar de ter um input consideravelmente ruim.

Este é um dos pontos em que os modelos de mensuração de eficiência baseados em DEA sofrem as maiores críticas, pois se poderia até desconsiderar uma ou mais variáveis que sejam relevantes na análise.

Para que não se incorra neste possível erro, pode-se restringir os pesos de cada variável de forma que o modelo não seja totalmente autônomo para decidir qual a importância relativa de cada input e de cada output no cálculo da eficiência. Para esta análise em específico sugere-se a utilização de uma modelagem que faça como que a

diferença dos pesos de cada input no modelo não seja superior a 25 %, ou seja, o input julgado pelo modelo como mais importante e o input julgado como menos relevante não terão diferença de pesos superior a 25 %.

CAPÍTULO V

CONCLUSÕES

O presente trabalho apresentou uma avaliação do desempenho operacional das seis maiores redes supermercadistas brasileiras e da caracterização do ambiente competitivo interno do setor. Procurou-se caracterizar os movimentos competitivos no mercado e avaliar a efetividade das estratégias utilizadas pelos grandes grupos

Com relação ao ambiente competitivo, algumas considerações podem ser feitas sobre as ações estratégicas no varejo brasileiro. Elas versam sobre o tamanho, abrangência da empresa e orientação estratégica. O trabalho mostrou que estas questões estão interligadas e contribuindo para a definição das perspectivas futuras no ambiente de negócio. Com relação ao tamanho, abrangência da empresa e composto de serviço oferecido aos diversos segmentos, observou-se que a opção dos grandes grupos é inevitável: crescer por aquisição, foco nacional e composto de serviço completo.

As empresas que crescem organicamente e com foco local acertam quando não se expõem à competição em segmentos distintos, atendendo ao mercado com um serviço único. Os números mostram que algumas empresas de foco regional enfrentam problemas, algumas delas, inclusive, sendo vendidas aos gigantes nacionais e multinacionais. Estas empresas, possivelmente, enfrentam a concorrência dos grandes grupos nos serviços de hipermercado e supermercados para consumidores que valorizam serviços de maior valor agregado.

Com relação ao desempenho operacional, das empresas que optam por crescimento através de aquisições e atuação nacional, apenas o Carrefour mostrou-se eficiente em todos os anos analisados. A CBD apresentou pequena ineficiência no ano de 2000, que pode ser explicada em função da grande expansão ocorrida no período (aumento do número de lojas e funcionários), sem uma imediata contrapartida no volume de vendas.

Quanto aos grupos que optam por crescimento por aquisição e foco regional, o grupo Sendas foi eficiente em quase todos os anos, exceto em 2002 e 2003, quando se observam estagnação do número de lojas e redução do faturamento bruto. Os grupos Sonae e Bompreço mostraram-se ineficientes em todos os anos analisados. Destaca-se a posição do varejista Wal-Mart, o maior do mundo, que foi uma das empresas tidas como eficiente pelo modelo em todos os anos.

Após o período da análise dos dados, verificou-se que as redes com grau de ineficiência em relação às outras componentes da amostra acabaram sendo incorporadas pelo Wal Mart, que já mostrava bons níveis de eficiência antes mesmo de adotar, com elevado ímpeto, a estratégia de crescimento por aquisição no Brasil. Identificamos também que a gestão pouco profissional nas empresas familiares de varejo pode ser o maior entrave para desempenhos mais eficientes.

Os números indicaram que as empresas que crescem por aquisição e com foco regional apresentaram ineficiências continuamente, o que levanta questionamentos sobre a efetividade do posicionamento estratégico utilizado por alguns grupos supermercadistas no Brasil.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARROS, C. P.; ALVES, C. A. Hypermarket retail store efficiency in Portugal. *International Journal of Retail & distribution Management*. Volume 31, Number 11, pp. 549-560. 2003.

CHARNES, A. et al. *Data Envelopment Analysis*. 2 ed. Boston: KAP, 1994.

COELLI, T., RAO, D. S. P. e BALTESE, G. E. *An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis*. Boston: KAP, 1998.

FACCHINI, Claudia, *Carrefour renova imagem para reagir aos concorrentes*. *Jornal Valor Econômico*, 26/08/2004.

FERREIRA, M. S. e MACEDO, M. A. S. O associativismo no varejo de supermercados do estado do Rio de Janeiro e sua influência na gestão de compras das empresas. *Anais do XXII Seminário de Logística, Suprimentos e Transportes*. Belo Horizonte(MG): ABM, 2003.

FONTES, S. V. & MACEDO, M. A. S. Desempenho Organizacional: uma avaliação através da técnica de Análise Envoltória de Dados baseada em índices financeiros. *Anais do XXVII ENANPAD*. Atibaia: ANPAD, 2003.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A. e PIERCY, N. F. *Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo*. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

KOTLER, P. *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LEPSCH, Sergio Luiz. *Estratégias dos grandes e médios supermercados brasileiros na virada do século XX para o XXI: um estudo exploratório com 31 empresas do setor*. São Paulo, 2001. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

LINS, M. P. E. e MEZA, L. A.. *Análise Envoltória de Dados: Perspectivas de Integração no Ambiente do Apoio à Decisão*. Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, 2000.

LUKIANOCENKO, Marlucy. *Setor mostra sua força em ano difícil*. *Revista Superhiper*, maio de 2004, p14

MACEDO, M. A. S., SOUZA, M. A. F. e FERREIRA, M. S. Avaliação de Desempenho de Estratégias de Crescimento no Setor Varejista Brasileiro. *Anais do XVII Congresso Latino-Americano de Estratégia*. Itapema/SC: SLADE, 2004.

MACEDO, M. A. S. & MACEDO, H. D. R. Avaliação de Performance Financeira através da Análise Envoltória de Dados: um estudo de caso em unidades de negócio. *Anais do XXXVIII CLADEA*. Lima, Peru: CLADEA, 2003.

MACEDO, M. A. S. & SOUZA, M. A. F. Avaliação de Eficiência Organizacional no Setor de Alimentos: uma contribuição a gestão agroindustrial. *Anais do X SIMPEP*. Bauru: FEB/UNESP, 2003.

MANFREDINI, A. *Qual o poder de atração de sua loja?* São Paulo: Revista Supermercado Moderno, n.7, 2003.

Revista SuperHiper. *Ranking ABRAS – Edição 2000*. São Paulo: ABRAS, n. 297, ano 26, 2000.

Revista SuperHiper. *Ranking ABRAS – Edição 2001*. São Paulo: ABRAS, n. 309, ano 27, 2001.

Revista SuperHiper. *Ranking ABRAS – Edição 2002*. São Paulo: ABRAS, n. 320, ano 28, 2002.

Revista SuperHiper. *Ranking ABRAS – Edição 2003*. São Paulo: ABRAS, n. 331, ano 29, 2003.

Revista SuperHiper. *Ranking ABRAS – Edição 2004*. São Paulo: ABRAS, n. 342, ano 30, 2004.

Revista Supermercado Moderno, *Pão de Açúcar revela seus segredos*. Setembro/1997.

Revista Supermercado Moderno. *Tendências do varejo e suas implicações na economia*. São Paulo, maio 2001.

SIAD – Sistema Integrado de Apoio à Decisão. Disponível em www.uff.br/decisao e acessado em 10/03/2004.

VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YU, A S. O; De ÂNGELO, C. F. Performance of Brazilian supermarkets: A comparative analysis between large and small store chains. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Volume 8, Number 4, pp. 339-348. 2001.

ZAMBRANA, A. *Os colonizadores estão de volta*. São Paulo: Supermercado Moderno, setembro. 1998.

ZHU, J. Multi-factor performance measure model with application to Fortune 500 companies. *European Journal of Operational Research*. n. 123, ano 2000, págs 105-124.