

VIVIANE FERRADÁS

**ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DESENVOLVIDAS NO SETOR
SUPERMERCADISTA NO BRASIL A PARTIR DO AUMENTO DA
CONCORRÊNCIA**

**Monografia apresentada como
requisito parcial à conclusão do curso
de Ciências Econômicas, Setor de
Ciências Sociais Aplicadas da
Universidade Federal do Paraná.**

**Orientador: Profº Evânio do
Nascimento Felipe**

**CURITIBA
2008**

TERMO DE APROVAÇÃO

VIVIANE FERRADÁS

ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DESENVOLVIDAS NO SETOR SUPERMERCADISTA NO BRASIL A PARTIR DO AUMENTO DA CONCORRÊNCIA

Monografia aprovada como requisito para conclusão do curso de Ciências Econômicas, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora.

Orientador: Evânio do Nascimento Felipe
Prof. Evânio do Nascimento Felipe
Departamento de Economia, UFPR

Emerson Leonardo Schmidt Iaskio
Prof. Emerson Leonardo Schmidt Iaskio
Departamento de Economia, UFPR

Fernanda Helena R. da Costa
Prof.^a Fernanda Helena Rodrigues da Costa
Departamento de Economia, UFPR

Curitiba, 12 de novembro de 2008.

Dedico esta monografia à minha filha Letícia por se privar de minha companhia para que eu conseguisse concluir mais esta etapa, e à minha mãe, pelo incentivo e apoio incondicional.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me iluminado e concedido saúde e oportunidade para que eu conseguisse concluir mais esta etapa de meus estudos.

Aos meus pais, minha filha Letícia, meu irmão, minha tia Martha e a toda minha família que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

A minha prima Marli pela grande ajuda, paciência e apoio para que concluísse esse trabalho.

Aos amigos e colegas, em especial, Monique, Luciane, Roberta, Edivana e Lucas pelo incentivo e pelo apoio constantes.

Ao professor Evânio do Nascimento Felipe pela paciência na orientação e incentivo que tornaram possível a conclusão desta monografia.

A todos os professores que contribuíram decisivamente para a minha formação acadêmica e pessoal.

A todos que contribuíram direta e indiretamente na realização deste trabalho.

RESUMO

Após o período de implantação do Plano Real ocorreu uma grande elevação da concorrência no setor supermercadista no Brasil. Isto se deu devido a estabilidade de preços que possibilitou aos consumidores realizarem comparações dos preços entre os supermercados e também uma maior abertura econômica, que fez com que a internacionalização do setor supermercadista brasileiro aumentasse. Esta monografia tem como objetivo analisar as principais estratégias que foram adotadas a partir das modificações ocorridas no setor supermercadista no Brasil ao longo da última década. Os principais resultados possíveis de se observar a partir deste estudo foram que a estratégia de fusão e aquisição teve como intuito o aumento de seu poder de mercado e o desejo de adquirir com maior rapidez o conhecimento do funcionamento do mercado e do comportamento dos consumidores no Brasil, principalmente pelas empresas que vieram nesta época para o Brasil. Já a estratégia de marca própria teve como principal objetivo ganhar a fidelização dos consumidores, os quais associam a marca própria a própria imagem do supermercado, sendo esta estratégia de grande importância, pois, com o aumento da concorrência os supermercados estão cada vez mais preocupados em manter sua carteira de clientes já conquistada e atrair mais consumidores para que assim possam crescer e garantir sua posição no mercado.

Palavras-chave: Supermercados. Plano Real. Concorrência. Estratégias.

ABSTRACT

After the period of deployment of the Real Plan was a large increase of competition in the supermarket sector in Brazil. This took place due to price stability that has allowed consumers to perform price comparisons between the supermarkets and also a more open economy, which led to the internationalization of the Brazilian supermarket sector increase. This paper aims to analyze the main strategies that were adopted from changes in the supermarket sector in Brazil over the last decade. The main results possible to observe from this study were that the strategy of mergers and acquisitions was to order an increase in its market power and the desire to acquire more quickly the knowledge of operation and behavior of consumers in Brazil, mainly by companies that came this time to Brazil. Already the strategy of his own brand had as its main goal to win the loyalty of consumers, who associate the brand itself the very image of the supermarket, this strategy is of great importance because, with increasing competition the supermarkets are increasingly concerned about maintain its customer base already conquered and attract more consumers so that can grow and ensure their market position.

Key Words: Supermarkets. Plano Real. Competition. Strategies.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1 - FUSÕES E AQUISIÇÕES NO BRASIL, ANOS DE 1997 A INICIO DE 1999.....	19
GRÁFICO 1 - PORCENTAGEM DO FATURAMENTO ATRIBUÍDO AS MARCAS PRÓPRIAS NO ANO DE 1995.....	23

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – RANKING 2008.....	29
------------------------------	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
2 REFERENCIAL TEÓRICO	2
2.1 CONCORRÊNCIA	2
2.2 CONCENTRAÇÃO	5
2.3 ESTRATÉGIAS	6
2.3.1 Estratégias de diferenciação.....	6
2.3.2 Estratégia de crescimento: fusões e aquisições	7
2.4 OLIGOPÓLIO.....	8
3 HISTÓRICO DO SETOR SUPERMERCADISTA	10
3. 1 SURGIMENTO DOS SUPERMERCADOS.....	10
3. 2 HISTÓRICO DO SETOR SUPERMERCADISTA NO BRASIL.....	11
4 AS PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS ADOTADAS EM FUNÇÃO DO AUMENTO DA CONCORRÊNCIA	15
4.1 ESTRUTURA DE OLIGOPÓLIO DOMINANTE	15
4.2 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO: FUSÕES E AQUISIÇÕES.	17
4.3 ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO: MARCA PRÓPRIA.....	20
5 CONCLUSÃO	25
REFERÊNCIAS	27
ANEXO.....	30

1 INTRODUÇÃO

O setor supermercadista tem passado por significativas mudanças nos últimos anos. A partir da implantação do Plano Real em 1994 houve a redução da inflação e maior abertura econômica, juntamente com a estabilidade de preços, que levou ao aumento do poder aquisitivo dos consumidores ocasionando mudanças importantes no setor e favorecendo as grandes empresas supermercadistas estrangeiras a se instalarem no Brasil. O que resultou na elevação da concorrência no setor.

Essa concorrência conforme POSSAS (2006) pode ser definida como um processo que instiga constantes modificações por parte dos concorrentes, ou seja, que leva às inovações no setor. O aumento cada vez maior da concorrência faz com que as empresas necessitem de novas estratégias que lhe proporcionem uma posição segura no mercado em meio da disputa pelos consumidores.

O objetivo desse trabalho é analisar as principais estratégias adotadas a partir das modificações que foram verificadas ao longo da última década no setor supermercadista no Brasil. Para isto, foi verificada a estrutura de mercado em que se encontra o setor de supermercados nos dias de hoje e em seguida a análise das estratégias que as novas empresas tomaram para se adaptar ao setor e aumentar seu poder no mercado brasileiro.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: no capítulo dois consta uma breve apresentação do referencial teórico que serve de embasamento para a construção do restante dos capítulos. O capítulo três apresenta o histórico dos supermercados, primeiramente se trata da origem dos supermercados e depois de seu histórico no Brasil. No quarto capítulo inicialmente se analisa a estrutura de mercado dominante no setor de supermercados e posteriormente se apontada as estratégias adotadas em função do aumento da concorrência. Por fim, as considerações finais alcançadas a partir do estudo realizado na presente monografia.

A metodologia utilizada será a exploratória e se baseia na leitura de revistas, livros, dissertações e teses a respeito do setor de supermercados, além da revisão da literatura pertinente ao tema, este trabalho utiliza como medida de análise de concentração do mercado o Índice de Herfindahl – Hirschman (IHH).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção é apresentada uma revisão teórica para a análise da concorrência e das estratégias de fusões e marca própria no setor supermercadista. Para tanto serão analisados os conceitos de concorrência, concentração, estratégia, oligopólio e suas características.

2.1 CONCORRÊNCIA

A definição de concorrência como conceito econômico tem passado por significativas evoluções. A definição clássica de concorrência servia pra designar uma forma de mercado caracterizada por grande número de concorrentes e livre entrada de novas empresas, na qual o monopólio está totalmente ausente.

No entanto um novo conceito foi apontado, este por sua vez aproxima se mais do funcionamento da economia capitalista, esse conceito de concorrência é definido, segundo Possas (2006, p. 15) como:

... concorrência é um processo, devemos dar ênfase às permanentes modificações que ele estimula nos mercados, nos contendores, nas maneiras de produzir, ou usando a nomenclatura proposta por Schumpeter, às inovações.

É considerado um processo que envolve a disputa entre diferentes vendedores e/ou produtores, nessa situação existe sempre a presença do poder de monopólio, mesmo que não seja inteiramente, pois é esse poder que gera a ampliação de ganhos de quem o toma e é através da inovação que o poder de monopólio é criado. O processo que envolve disputa só pode ocorrer entre unidades distintas, se os concorrentes fossem todos iguais as escolhas de determinados produtos seriam feitas de forma aleatória (POSSAS, 2006).

Nesse ambiente de concorrência os concorrentes possuem a possibilidade de aprimorar suas armas, podendo criar, eliminar ou modificar suas diferenças. No entanto, esse mesmo ambiente pode modificar essa situação constantemente, como por exemplo, produtos novos poderão ser lançados, ou mesmo pela imitação das

estratégias tomadas, eliminando os ganhos adicionais com a inovação inicial (POSSAS, 2006).

Tem se utilizado como metáforas, para abordar situações econômicas, diversos processos seletivos que acontecem em nossa vida, principalmente os casos de guerras e a seleção natural. Considerando em que pontos esses tipos de processos de concorrência se aproximam e se diferenciam pode ser compreendido melhor o conceito de concorrência (POSSAS, 2006).

Há pontos que devem ser considerados que os distinguem, o caso de guerras e a seleção natural, do processo de concorrência. Um ponto de grande relevância que os diferenciam, é o de que “a concorrência é um processo sem tréguas e sem fim previsível, pelo menos em quanto durar o capitalismo.” (POSSAS, 2006, p.17). Já no caso das guerras se pressupõe que ela apresentará um tempo determinado de duração.

Outro ponto de diferença é de que na concorrência não há o conhecimento antecipado, fundamentalmente, dos concorrentes, como por exemplo, novos produtores podem entrar no mercado ou um novo produto pode ser criado, modificando as condições desse processo de disputa, assim diferenciando também das guerras.

Os pontos apontados anteriormente, a respeito da concorrência, se enquadram com as características do processo de seleção natural. Também há ainda outras semelhanças entre os dois conceitos. Como a existência dos concorrentes está em risco e, além disso, a vantagem nesses processos não está determinado no início da disputa. Essa vantagem depende de diversos fatores, exemplo os recursos disponíveis, e a forma de combinação das vantagens em relação às características dos concorrentes. Esses e outros fatores formam juntos o ambiente (POSSAS, 2006).

Porém, há também elementos que distinguem a concorrência do processo de seleção natural, tal como a consciência dos competidores, no processo de concorrência, da disputa e a preparação desses para o mesmo, assim instituindo estratégias para tomar vantagem em sua posição com relação a de seus adversários. Estratégias essas como conhecimento do mercado na tentativa de modificação do mesmo, melhoria nos produtos e até uniões com concorrentes para maior fortalecimento.

Já na seleção natural o processo se dá em forma de mutações aleatórias. Portanto o que deve ser levado em conta é que "... o ambiente econômico é muito mais mutável do que o natural, e que uma prática que leva maior chance de sobrevivência e lucro num momento, pode não se mostrar tão eficaz no momento seguinte." (POSSAS 2006, p. 21), e, além disso, que a concorrência é estabelecida através de um processo assentado com base nas diferenças, na criação de novos produtos e novas estratégias, isso pode ser expresso pela palavra inovação (POSSAS, 2006).

Assim, a inovação não se dá de forma aleatória e sim pela busca do aumento da concorrência, procurando em um determinado setor, ou firma, possibilidades de alcançar vantagens competitivas legítimas. É neste contexto que se dá grande relevância ao ambiente competitivo, o mercado (POSSAS, 2006).

Para melhor compreender esse processo há a necessidade de entender como se dá a seleção das empresas, para isso devemos levar em conta principalmente o ambiente seletivo, que é representado pelo próprio mercado, ou seja, o ambiente em que ocorre o processo seletivo. Esse mercado é formado pelo conjunto de compradores, vendedores aos quais é repercutida a inovação. O modo como esse mercado funciona apresenta grande relevância, devido ao fato de que ele nos indica quais são as regras desta concorrência. Assim, por meio da análise do mercado é que, por exemplo, os produtores irão saber quais são suas diferenças em relação a seus concorrentes e também instituir vantagens sobre as mesmas. E, portanto, é através dessa maneira que pode se verificar quais são as empresas que apresentam mais vantagens para permanecer na disputa e quais que tenderam a falência (POSSAS, 2006).

Portanto, concorrência é uma disputa, um processo seletivo incessante, que não tem fim. Essa disputa influencia as empresas em suas estratégias, a partir da consideração das características da estrutura de mercado, modificando-las na tentativa de aumento nos ganhos da empresa e também buscando sua permanência no mercado. Dentre essas estratégias, está a geração de novos produtos, processos produtivos e tecnologia (POSSAS, 2006).

2.2 CONCENTRAÇÃO

O processo de concentração é influenciado basicamente pelo crescimento da eficiência técnica e a tendência de produzir com custos cada vez mais baixos. Isso significa a formação de grandes e eficientes complexos produtivos (LABINI, 1984).

O grau de concentração pode ser medido através de indicadores, cabe ao indicador verificar o quanto um determinado mercado se aproxima mais de uma situação de competição ou de monopólio, ou ainda de algo intermediário. O indicador a ser utilizado neste trabalho é o Índice de Herfindahl – Hirschman (IHH), pois devido aos dados que foram possíveis obter este índice é se mostra o mais apropriado cada o cálculo da concentração no setor supermercadista. Este índice é obtido através do cálculo da soma do quadrado da porcentagem da participação de cada uma das cinquenta ou de todas as maiores empresas do mercado analisado. Assim, obtemos a fórmula descrita a baixo.

$$IHH = (\alpha_1)^2 + (\alpha_2)^2 + (\alpha_\beta)^2 + \dots + (\alpha_n)^2$$

onde:

α_1 até α_n representam as participações das empresas de 1 até n empresas (MENDES, 2004).

Ao se elevar ao quadrado o grau de participação das empresas, o índice IHH atribui maior peso às grandes empresas. Assim, quando se verifica que o IHH diminui isso representa o número de empresas no setor aumentou ou que a participação das empresas tornou-se mais uniforme. Quanto mais próximo de 1 for o resultado, maior será a concentração apontada pelo IHH.

O IHH varia entre zero a 10.000. O valor zero traduz um mercado em que não existe qualquer empresa. O valor 10.000 demonstra uma situação de monopólio, em que uma única empresa tem 100% de quota de mercado. Quando o IHH é superior a 1.800 considera-se que o mercado é muito concentrado. Entre 1.000 e 1.800 considera-se que o mercado tem pequena concentração.

2.3 ESTRATÉGIAS

A definição de estratégia é a concepção de uma posição única e importante que abrange um conjunto de atividades variadas. Se existisse um único posicionamento ideal, não seria necessário a uso de estratégias. A essência da estratégia é diferencia-se de seus rivais. Essa diferença é que consiste a estratégia competitiva (PORTER, 2003).

O conceito de estratégia apresenta divergência entre alguns autores. Este trabalho adota a linha de pensamento definida por Porter, pois ele é considerado a maior autoridade mundial em estratégia competitiva. Esse considera a estratégia como algo necessário para todas as empresas, não dependendo de seu tamanho, já que para a empresa sobreviver ela necessita de uma diferenciação em relação a seus concorrentes.

Porter (1999) estabelece um modelo de análise da competição das empresas, o qual se baseia em cinco forças básicas: ameaça de novos entrantes; poder de negociação dos fornecedores; ameaça de produtos ou serviços substitutos; poder de negociação dos clientes; e a rivalidade entre os concorrentes. Este modelo deve ser analisado para que se consiga desenvolver uma estratégia eficiente. A partir deste modelo busca se encontrar a força competitiva mais influente, a qual tem maior peso significativo na determinação da rentabilidade do setor e por isso de grande importância na formulação da estratégia. Partindo da análise das forças competitivas pode ser definido o conceito de estratégia (PORTER, 1999, p.41) “como a construção de defesas contra as forças competitivas ou como a descoberta de posições no setor onde as forças são mais fracas.”

2.3.1 Estratégias de diferenciação

As estratégias de diferenciação têm como atributo a diferenciação de produtos e serviços oferecidos pelas empresas, gerando alguma coisa única na esfera de toda a indústria. A metodologia para esta estratégia pode se dar de

diversos modos, como por projeto e representação da marca, mudanças tecnológicas, relação com a rede de fornecedores entre outras (PORTER, 2004).

Quando alcançada torna-se importante na obtenção de retornos maiores do que a média, já que ela introduz uma posição defensável para que possa enfrentar as cinco forças competitivas.

Outra vantagem adquirida com a diferenciação é o isolamento em combate a rivalidade competitiva, em decorrência da lealdade obtida dos consumidores, como em relação à marca, por exemplo, causando uma menor sensibilidade dos preços. Com essa lealdade adquirida, se torna mais fácil o combate contra concorrentes e substitutos do produto ou serviço, além de dificultar a entrada de novos concorrentes que superem essa lealdade dos consumidores. A diferenciação também gera margens mais altas de lucro com as quais se facilita a negociação com os fornecedores (PORTER, 2004).

2.3.2 Estratégia de crescimento: fusões e aquisições

Estratégia de crescimento da empresa tem objetivo aumentar o tamanho e participação no mercado da empresa que realiza esta estratégia. Um exemplo dessa estratégia são as fusões e aquisições.

O conceito de fusão e aquisições utilizado por Penrose, (2006) indica qualquer prática de combinação entre firmas, é uma estratégia na qual firma adquire a outra já existente. As fusões ocorrem através de combinações de empresas com finalidades em comum e ou ainda pela integração de várias empresas de menor porte de um mesmo setor.

Uma empresa realiza a fusão e aquisições segundo Penrose, (2006) “sempre que a compra de outra firma for considerada o método mais barato de expansão, seguir-se-á que o preço dessa outra firma deverá ser inferior ou investimento necessário... para a firma em expansão construir seu próprio estabelecimento”.

Dentre as possíveis conseqüências da estratégia de fusão e aquisições das empresas envolvidas neste processo é uma possível superação de um problema de insuficiência de recursos próprios ou o alcance de maior destaque num determinado

mercado. Essa prática constitui um jeito rápido de uma firma se desenvolver e da taxa máxima de crescimento de uma firma ser ampliada (PENROSE, 2006).

As fusões e aquisições desempenham assim um papel importante na esfera mundial, na concentração de capitais e na estabilização de setores na economia.

2.4 OLIGOPÓLIO

O oligopólio é a forma de estrutura de mercado caracterizada por poucas empresas competindo entre si, com barreiras à entrada de novos concorrentes, além da interdependência entre as empresas, pois para se efetuar as tomadas de decisões devem se levar em conta o comportamento e a reação das demais firmas (PINDYCK; RUBINFELD, 2006).

Barreiras à entrada são impedimentos que limitam o número de empresas a entrar no mercado, dificultando a entrada de novos concorrentes. Quanto menos empresas estiverem atuando num mesmo segmento de mercado, menor será a pressão competitiva, pois a ameaça de entrada de novas empresas é um fator de suma importância na determinação dos preços e das estratégias a serem tomadas. Alguns exemplos de barreiras são: altos custos iniciais, patentes e direitos autorais, barreiras legais. Exemplo: como quando o governo limita a entrada. (WESSELS, 2002).

Segundo Bain¹ (citado por POSSAS 1990, p. 93) o nível de barreira “pode ser avaliada pelo grau em que as firmas estabelecidas podem elevar seus preços acima de um nível competitivo sem induzir novas firmas a porem em utilização maior capacidade na indústria”.

Podem ser classificadas, segundo Possas (1990) as barreiras em três tipos:

- Vantagens absolutas de custos, que são aplicadas ao controle da metodologia da produção;
- Vantagens de diferenciação de produtos;
- Economias, reais ou monetárias, de escala, distributiva e de agenciamento de vendas.

¹ Bain, J. **Barriers to New Competition**, op.cit. Harvard U. P., Cambridge, Mass. p.6, 1956.

O modelo de oligopólio pode ser classificado em quatro dos tipos diferentes: oligopólio concentrado, diferenciado, diferenciado-concentrado e competitivo.

Oligopólio concentrado é o tipo de oligopólio dos setores industriais com elevada concentração. Neste modelo as barreiras são originárias pela técnica, que são denominadas barreiras para fora, a curva de custo possui formato em “L”. Outro fator importante é o das empresas dominantes possuírem poder de mercado maior do que o desfrutado por cada uma das firmas que atuam em oligopólio diferenciado (LABINI, 1984).

Oligopólio diferenciado é o modelo de oligopólio no qual tem sempre relevância certa diferenciação de preços. Exemplos desse modelo são produções de bens manufaturados de consumo e nas atividades comerciais. O elemento fundamental que caracteriza esse tipo de mercado é a preferência de alguns consumidores por produtos de certas empresas. Neste mercado, as barreiras são oriundas da diferenciação dos produtos (LABINI, 1984).

O oligopólio diferenciado-concentrado é a forma de mercado que combina os dois tipos de oligopólios citados acima, essa combinação resulta da diferenciação, como forma de concorrência associada a requisitos mínimos de escala. Os índices de concentração podem atingir os mesmos níveis do oligopólio concentrado. Um exemplo desse modelo de mercado se encontra na indústria automobilística.

O oligopólio competitivo é caracterizado pela alta concentração da produção, e ao mesmo tempo tem a possibilidade de concorrência através de níveis de preços, com o objetivo de ampliar ainda mais as fatias de mercado. Neste modelo de mercado as barreiras à entrada são menores quando comparadas com os demais tipos de oligopólio. Exemplo dessa categoria de oligopólio são principalmente os produtores de alimentos pouco diferenciados, dentre outros produtos com baixo requisito tecnológicos.

3 HISTÓRICO DO SETOR SUPERMERCADISTA

Neste capítulo é apresentada a origem dos supermercados e a história dos supermercados no Brasil. A história do setor de supermercados tem muito a ver com o desenvolvimento econômico no Brasil, e com a evolução política no decorrer dos anos.

3.1 SURGIMENTO DOS SUPERMERCADOS

O conceito de supermercados pode ser definido com um modelo de auto-serviço no varejo de alimentos, que oferecem uma vasta variedade de produtos, como: pães, carnes, frutas e verduras, frios, laticínios, produtos de higiene e limpeza (ROJO, 1998).

O auto-serviço, no qual se enquadram os supermercados, é concebido como lojas que possuem como característica principal o *check-out*, caracterizado como um balcão localizado na saída do estabelecimento contendo uma caixa registradora que possibilite realizar a soma das compras efetuadas. No interior contêm cestas ou carrinhos para que os clientes utilizem dentro da loja e os produtos, em sua maioria, estão dispostos ao fácil alcance dos clientes, para assim permitir o auto-serviço (ROJO, 1998).

Foi entre 1915 e 1916 que surgiram os primeiros supermercados, localizados nos EUA. Os primeiros estabelecimentos foram o Alpha Beta no estado da Califórnia e Piggly Wiggly, em Tennessee. Durante a grande depressão econômica de 1929, este modelo de auto-serviço foi se espalhando pelo país. Nessa época houve uma diminuição no poder aquisitivo da população norte americana, o que resultou na obrigação de implantação de inovações no setor de supermercados (SESSO FILHO, 2003).

Portanto, o modelo de supermercados se tornou uma atraente alternativa ao antigo modelo das lojas de conveniência, pois esse novo modelo de estabelecimento evidenciava corte de gastos, permitiu redução do número de funcionários por não haver a necessidade de um atendimento individualizado, e como consequência

redução no preço dos produtos, importante para esse período de diminuição do poder aquisitivo (SESSO FILHO, 2003).

3. 2 HISTÓRICO DO SETOR SUPERMERCADISTA NO BRASIL

O setor de supermercados surgiu no Brasil no início dos anos 50, período de grande desenvolvimento econômico para o país. O primeiro supermercado foi o supermercado Sirva-se, nome que caracterizava o novo sistema de vendas, em 24 de agosto do ano de 1953, em São Paulo. No início de sua implantação não houve a aceitação imediata, mas aos poucos os consumidores da época foram se familiarizando com o novo sistema de compra e venda, percebendo suas vantagens como: economia de tempo; ninguém precisava esperar um balconista disponível para realizar as compras e a possibilidade real de preços reduzidos (ABRAS, 2002).

No entanto o setor de supermercados só teve grande importância ao varejo de alimentos nos anos 60. Em 1968 os supermercados foram reconhecidos como uma categoria diferenciada de varejo de alimentos e, além disso, foi implementada uma incidência tributária específica para os mesmos. Da mesma forma foi eliminado o IVC (imposto sobre vendas e consignações) e introduzido ICM (imposto sobre a circulação de mercadorias), que era mais oportuno aos supermercados (PÚBLIO, 2008).

A lei 7208/1968 que regulamentou esse novo tipo de auto-serviços especificava que para ser considerado um supermercado o estabelecimento deveria “dispor de uma área de venda de, no mínimo, trezentos metros quadrados, área de serviço independente, com espaço necessário à preparação de mercadorias, câmaras frigoríficas, seção de preparo de carnes, vestiário e instalações sanitárias para ambos os sexos.” (ABRAS, 2002, p. 65).

Na década posterior o setor começou a realizar o comércio da grande maioria dos produtos consumidos pelos brasileiros, sobretudo alimentos. Nessa época, anos 70, houve incentivo ao crédito e a expansão do setor supermercadista. Em 1971 surgiu o Programa de Modernização e Reorganização da Comercialização (PMRC), que recebia recursos oficiais a taxas de juros reduzidas e prazos de pagamentos longos. Entretanto somente as empresas com mais de cem funcionários tiveram

acesso à esses benefícios (PÚBLIO, 2008). Nesta época o governo federal implantou o Primeiro Plano Nacional de Desenvolvimento, de 1972 a 1974, o qual teve como um de seus objetivos a ampliação das redes de supermercados, que também gerou uma contribuição positiva para o desenvolvimento do setor (SESSO FILHO, 2003).

Nesse período de grande crescimento do país, época do “milagre econômico”, foi fundamental para o crescimento do setor de supermercados no Brasil (SIMÕES, 2006). Foi justamente nesta ocasião que surgiram os primeiros hipermercados do país, o pioneiro foi o Peg-Pag, localizado em São José dos Campos, São Paulo, em um prédio que tinha três mil e quinhentos metros quadrados, onde se encontrava desde verduras e legumes até eletrodomésticos, roupas e artigos finos para presente. Logo em seguida este pioneiro foi superado pelo Jumbo, de Santo André, também localizado em São Paulo, pertencente ao grupo Pão de Açúcar. E assim sucessivamente esse novo modelo de hipermercados foi se espalhando pelas capitais do Brasil, depois de São Paulo foi Brasília, Rio de Janeiro e assim sucessivamente (ABRAS, 2002).

No entanto em 1973 em decorrência da primeira crise do petróleo, o Brasil enfrentou dificuldades econômicas, que afetou a economia como um todo. Por isso o governo implantou uma política de controle dos preços, que prejudicou o setor de supermercados, fazendo com que os lucros ficassem achatados. Entretanto, o setor reagiu, inaugurou novas lojas, buscou novas estratégias através da diversificação de seus produtos e serviços, e novos consumidores (SIMÕES, 2006).

Um das estratégias decorrente dessa época foi a informatização, que começou a ser utilizada como instrumento para eficiência da rentabilidade dos estabelecimentos. Essas medidas tinham por finalidade a redução dos custos e a recuperação de suas receitas (SIMÕES, 2006).

Em 1979 ocorreu a segunda crise do petróleo, o que dificultou ainda mais a situação econômica do país. Na década de 80, o setor também foi atingido pela crise da economia brasileira (SIMÕES, 2006). Os rendimentos do setor começaram a diminuir dificultando as relações comerciais com os fornecedores e também a imagem que os consumidores tinham do setor foi prejudicada (RÉVILLION, 2000).

Com a recessão da economia a classe média sofreu uma redução de sua renda. No início dos anos 80 o governo considerava que os supermercados poderiam ser aliados no combate a recessão, através do tabelamento dos preços.

Mas já no início de 1983 houve um desentendimento entre o governo e os supermercados, pois a inflação cresceu num patamar de 40%, e depois chegou a 160%, o que tornava inviável a política de tabelamento de preços. Após isso o governo elaborou uma lista contendo os menores preços dos supermercados, de forma a piorar sua relação com os supermercados. Esse período foi marcado pela forte concorrência, devido a perda de consumidores, em decorrência dos preços elevados e também da perda de poder aquisitivo dos mesmos (ABRAS, 2002).

Durante esse período os governos realizaram várias tentativas de combate à inflação, como o Plano Cruzado em 1986, o Plano Bresser em 1987, que só tiveram efeito durante os primeiros meses e depois retomava aos níveis altos de inflação, em seguida o Plano Verão. Em todos os planos o setor de supermercados ofereceu seu apoio, ao menos formalmente. Mesmo assim nenhum dos planos resolveu o problema e os supermercados sofreram bastante, principalmente com a queda de seu faturamento (SIMÕES, 2006).

Em decorrência da instabilidade dos preços, devido a alta inflação houve uma inovação que facilitasse o controle dos estoques, a criação do código de barras, que proporcionou também maior agilidade dos caixas. Porém a integração, comércio indústria, total desse sistema só foi realizada na década seguinte (SIMÕES, 2006).

O ano de 1990 foi um ano em que o governo tomou medidas drásticas na tentativa de conter a inflação. Foi implantado o Plano Collor I, no qual foi realizado o confisco dos depósitos bancários superiores a determinado montante, depósitos das cadernetas de poupança e também outras aplicações foram confiscados pelo período de dezoito meses. No entanto todo esse sacrifício da população foi em vão, e, além disso, o setor supermercadista foi prejudicado por mais essa tentativa de contenção da inflação (ABRAS, 2002).

A retomada das elevadas taxas de crescimento do setor ocorreu apenas na segunda metade da década de 90 com a implantação do Plano Real.

Em dezembro de 1993 foi anunciado o Plano Real que apresentou um programa para estabilizar a moeda, procurando trazer novamente a confiança do mercado e incidir sobre as causas da inflação. Na segunda etapa do Plano Real houve a criação da Unidade Real de Valor (URV), que buscou neutralizar a inércia inflacionária e realizar o ajustamento dos fundamentais preços da economia brasileira. Através deste mecanismo, foi possível a redução da taxa de inflação perto de zero, sem haver o congelamento dos preços (TEIVE, 2003).

Após a inflação ter sido ajustada e a estabilidade econômica do país alcançada, houve crescimento do faturamento no setor de supermercados e ao mesmo tempo houve uma redução das diferenças entre os preços praticados pelos estabelecimentos, devido a melhora da capacidade dos consumidores de formularem relações concretas entre o preço estabelecido pelo produto e os benefícios de seu consumo, e também através do aumento da concorrência no setor. Portanto nesta época houve o estímulo à expansão do consumo e dos investimentos no setor, assim o setor foi recuperando seu crescimento econômico (TEIVE, 2003).

Outra característica bastante marcante para os consumidores neste período, além da possibilidade de conseguirem comparar os preços dos estabelecimentos, os consumidores tiveram um aumento real em sua renda. O conjunto de mudanças favoráveis ao consumidor proporcionou uma modificação em seu comportamento, que passaram a impor produtos e serviços de maior qualidade (SIMÕES, 2006).

Este novo ambiente econômico no Brasil, mais estável, e com a abertura econômica ampliada, nessa mesma época, tornaram-se atrativos para que grandes empresas varejistas estrangeiras viessem ao Brasil (ABRAS, 2002). A internacionalização no setor ocorreu, além dos motivos já mencionados, pela saturação do setor nos países de origem desses grandes grupos. As empresas mais importantes que entraram no Brasil nesta época foram: a rede Norte Americana Wal-Mart; a multinacional Sonae, hipermercados Big; o grupo francês Casino e o holandês Royal Ahold (SIMÕES, 2006).

Essa internacionalização no Brasil levou a intensas modificações na estrutura do mercado nacional e no interior das empresas, que estavam habituadas a uma concorrência doméstica, muitas vezes regional, apresentando características pouco sofisticadas, sem muita inovação e uma composição de gestão da administração familiar. Com a vinda de redes estrangeiras no setor os supermercados nacionais sentiram-se obrigados a se adequarem ao novo cenário concorrencial que estava se formando (PINTO, 2003).

4 AS PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS ADOTADAS EM FUNÇÃO DO AUMENTO DA CONCORRÊNCIA.

Partindo do modelo de PORTER (1999) de análise da competição das empresas, o qual se baseia em cinco forças básicas é realizada a análise do desenvolvimento das estratégias que as empresas supermercadistas adotaram a partir de 1994, com a implantação do Plano Real para conseguirem se posicionarem estrategicamente a fim de alcançarem uma posição segura que permitisse aumentar seu domínio no mercado. As cinco forças são: ameaça de novos entrantes; poder de negociação dos fornecedores; ameaça de produtos ou serviços substitutos; poder de negociação dos clientes; e a rivalidade entre os concorrentes.

Para tanto, neste capítulo é realizado primeiramente a análise da estrutura de mercado do setor de supermercados. Através de um detalhamento das modificações estruturais, ocorridas após a implantação do Plano Real. Em seguida é apresentado o grau de concentração do setor e após isso as barreiras impostas para os potenciais entrantes no setor. Depois dessa análise encontraremos o tipo de oligopólio que mais se aproxima da estrutura atual do setor de supermercados.

4.1 ESTRUTURA DE OLIGOPÓLIO DOMINANTE

O setor supermercadista no Brasil tem passado por significativas mudanças estruturais nos últimos anos, como o aumento da concorrência e da concentração no setor. Os principais fatores que contribuíram às mudanças foram: a vinda de grandes empresas internacionais ao setor e as fusões ocorridas posteriormente.

A internacionalização do setor ocasionou um crescimento do número de empresas no setor, aumentando assim a concorrência. Em meio a esse aumento da competitividade, ocorreram inúmeras fusões de empresas no setor e a expansão das já existentes. Isto ampliou ainda mais o poder de mercado das grandes empresas que estão no processo de expansão, o que contribui para o aumento do grau de concentração no setor.

Essa concentração viabiliza no setor a composição de um sistema de oligopólio, o qual se caracteriza por uma organização de mercado em que há poucos

vendedores de uma mercadoria, em que algumas empresas são responsáveis pela maior parte ou por toda a produção (PINDYCK; RUBINFEL, 2006).

Através da tabela em anexo que contém os faturamentos das 50 maiores empresas no setor de supermercados no Brasil, é apresentado que o faturamento total do conjunto das empresas verificado no ano de 2007 foi de R\$ 79,5 bilhões, e utilizando-se do Índice de Herfindahl – Hirschman (IHH) pode ser verificado o grau de concentração do setor nos dias atuais.

Utilizando a porcentagem do faturamento que cada empresa obteve no ano de 2007, pode ser realizado o cálculo do IHH. Através desse cálculo, chega-se ao resultado do IHH de 9.687. Este valor enquadra o setor de supermercados em um alto nível de concentração de mercado, essa concentração está centralizada nos três maiores supermercados em termos de faturamento, que como pode ser observado na tabela em anexo são os supermercados.

No ranking, em primeiro lugar está o Carrefour Com. Ind. Ltda., com o faturamento de 19,3 bilhões (o que corresponde há 24% do faturamento total do setor), em segundo a Companhia Brasileira De Distribuição, que apresentou um faturamento de 18,8 bilhões (correspondente a 23% do total do faturamento) e o Wal- Mart Brasil Ltda., com o faturamento de 15 bilhões (ou seja, 18% do total do faturamento no setor). Já a quarta maior empresa em faturamento participa com 2,38% do faturamento do mercado, havendo uma grande discrepância em relação os três primeiros colocados. Assim, podemos verificar uma grande concentração por parte dessas três maiores empresas do setor.

As transformações que ocorreram no setor de supermercado, após a implantação do Plano Real, envolveram uma forte concentração de mercado, que adquiriu características estruturais de oligopólio. No entanto, tal concentração oligopolizada, contribuiu para que melhorasse a situação para os consumidores, uma vez que apesar de ter aumentado a concentração também ocorreu o aumento da concorrência. É em função disso que alguns autores denominam a estrutura de oligopólio presente no setor de supermercados como “diferenciado com franja” (SENHORAS, 2003).

Este tipo de oligopólio foi denominado “diferenciado com franjas”, pois os grandes supermercados tiveram um aumento da sua importância, em meio a uma elevada concorrência entre eles, assim tiveram a necessidade de se diferenciarem cada vez mais. E as franjas são explicadas pela grande quantidade de outros

supermercados com participação inferior no faturamento total do setor supermercadista que se estabelecem nas regiões periféricas das cidades.

Outro fator que contribui para a estrutura do setor se caracterizada de concentrada são as barreiras à entrada existentes. Como apresentado no referencial teórico (no item 2.4) há três tipos diferentes de barreiras a entrada que podem existir que são: as barreiras derivadas de vantagens absolutas de custos, as de diferenciação dos produtos e as de economias reais ou monetárias de escala.

A estratégia de fusões e aquisições, que é analisada no próximo subitem deste capítulo, criaram barreiras a entrada de novos concorrentes, devido a diminuição do número das empresas existentes, estas que representavam grande relevância para o mercado em que se encontravam. E a estratégia de marca própria também aumentou as barreiras a entrada no setor, pois as possíveis novas empresas que venham a tentar entrar no setor terão que enfrentar uma forte concorrência devido ao aumento do poder de negociação com os fornecedores e com os clientes, propiciado pela utilização desta estratégia.

4.2 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO: FUSÕES E AQUISIÇÕES

A estratégia de crescimento, como foi apresentada no capítulo 2, pode ser entendida como aquela que tem como objetivo ampliar parcela de atuação no mercado. Esta estratégia é de forte influência no poder de mercado que a empresa possui, além de ampliar o poder de barganha com os fornecedores.

A estratégia de crescimento analisada neste trabalho é a de fusões e aquisições. As fusões e aquisições são estratégias nas quais uma empresa adquire outra já existente. Esta estratégia é utilizada através de combinações de empresas com finalidades em comum e ou ainda pela integração de várias empresas de menor porte de um mesmo setor. (PENROSE, 2006).

Esta estratégia tem como objetivo ampliar, ou até mesmo manter as participações de mercado das empresas que a utilizam. Nesta época as empresas estrangeiras e também as grandes empresas brasileiras ampliaram-se por meio da construção de novas unidades e de aquisição de pequenas e médias redes (SENHORAS, 2003).

Em meados da década de 90, a economia brasileira passou por intensas modificações. Como a elevada internacionalização do setor supermercadista, após a implantação do Plano Real e a maior abertura comercial ocorreu a ampliação da concorrência. Diante dessas transformações a reposta estratégica do setor supermercadista ao surgimento desse novo ambiente concorrencial foi o progresso de fusões e aquisições (SENHORAS, 2003).

A inserção em mercados internacionais via aquisição ou fusão é mais vantajosa para as empresas estrangeiras, comparada à própria expansão da empresa, pois torna mais rápido o domínio das informações do mercado e dos hábitos dos consumidores. Algumas empresas optaram pelo Brasil para se internacionalizarem neste período, uma vez que o país possui um extenso mercado. Com possibilidade de aumento do número de consumidores, sucesso no desempenho de redes internacionais que já presentes no país, pequeno poder de competitividade do setor local e legislação em que não há restrições à entrada de grandes varejistas.

As principais razões que motivaram as estratégias de fusões e aquisições foram: o aumento da concorrência a partir do aumento da internacionalização, melhoramentos na rede de distribuição e logística, melhores condições de negociação com importantes fornecedores, ocasionando redução de custos e avanços na qualidade dos produtos ofertados (SENHORAS, 2003).

Essas fusões e aquisições expressaram para as demais empresas uma chance de poder competir de modo equivalente em um mercado que estava globalizado no Brasil devido a internacionalização, pois para as empresa brasileiras era muito difícil se fortalecer ou sobreviver em um mercado que se situavam grandes empresas multinacionais (SENHORAS, 2003).

No período de 1997 a 1999 houve grande número de fusões e aquisições no setor supermercadista no Brasil. Estas fusões e aquisições foram realizadas principalmente pelas empresas que se internacionalizam no Brasil nesta época, como as redes de supermercados Sonae e Jerônimo.

Como pode ser observado no quadro a seguir, que apresenta as aquisições e fusões que ocorreram neste período, após implementação do Plano Real, nos anos de 1997 até 1999 (GIMENEZ, 2002).

DATA	FUSÃO/AQUISIÇÃO
Final de 1997	Sonae adquire totalidade das ações da Companhia Real de Distribuição
Final de 1997/98	Pão de Açúcar adquire Freeway, Millo's e pontos das redes Mambo, Ipcal e SAB
Dezembro de 1997	Carrefour compra Eldorado
Dezembro de 1997	Jerônimo Martins compra Sé do Grupo Garantia
Abril de 1998	Garantia compra Abastecedora Brasileira de Cereais (ABC)
Junho de 1998	Grupo Pão de Açúcar compra Barateiro
Junho de 1998	ABC adquire cinco lojas Serra e Mar
Agosto de 1998	Sonae adquire 85% do Cândia
Setembro de 1998	Comptoirs Modernes negocia a aquisição dos supermercados das Lojas Americanas
Novembro de 1998	Sonae adquire o Mercadorama
Dezembro de 1998	J. C. Penney adquire controle de capital da Renner
Janeiro de 1999	Grupo Pão de Açúcar compra a rede Peralta

QUADRO 1 - FUSÕES E AQUISIÇÕES NO BRASIL, ANOS DE 1997 A INÍCIO DE 1999
 FONTE: GIMENEZ (2002).

Analisando as características dessa estratégia de fusões e aquisições sob o ponto de vista das forças competitivas de Porter, percebe-se que o poder de barganha com o fornecedor aumenta, através do crescimento da demanda por mais produtos devido a sua expansão das redes de supermercados, aumentando seu poder de negociação perante os fornecedores.

Também é por meio da fusão/aquisição que os supermercados conseguem adquirir produtos com níveis de preços inferiores de seus fornecedores, o que faz com que os supermercados tenham a possibilidade de vender seus produtos a preços competitivos, que resulta na conquista de mais clientes, ou seja, melhoria no poder de negociação com os clientes.

O aumento do domínio do mercado e o melhor poder de negociação com os fornecedores geram dificuldades para que novas empresas entrem neste ramo de atividade. Pois, as novas empresas devem ter a capacidade física e financeira de entrar neste setor com um certo tamanho considerável para que ter capacidade de permanecer em atividade, devido ao grande poder desses grandes supermercados, os quais atraem grande parte do consumidores muitas vezes por preços mais baixos.

Já a ameaça de serviços substitutos não é grande, pois os concorrentes mais próximos dos grandes supermercados geralmente são os pequenos, espalhados pelos bairros menos centrais e que mantêm sua freguesia através da comodidade de se situarem próximos as residências, geralmente das classes de baixa renda.

E os outros concorrentes são as empresas varejistas que se especializam em um determinado segmento de produtos, por exemplo, os açougues, padarias, entre outros, que se diferenciam por terem um atendimento individualizado. E também por serem especializados em um determinado segmento de produtos geralmente tem maior variedade deste, ou até mesmo qualidade deste tipo de produto.

A rivalidade entre os concorrentes de modo geral é favorecida pela fusão e aquisição, pois os supermercados quando obtém maior poder de mercado, vantagens com os fornecedores, podem oferecer produtos com preços mais baixos e com isso conquistar mais consumidores, assim diferenciando de seus rivais e se tornando mais competitivos.

4.3 ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO: MARCA PRÓPRIA

Foi apresentado no Capítulo 2 o conceito da estratégia de diferenciação, que se refere as estratégias que ressaltam a atribuição da diferenciação dos produtos e serviços em uma empresa. Dentre essas estratégias tem-se a estratégia de marca própria a qual é analisada neste tópico.

A estratégia de marca própria pode ser definida pela criação e venda de produtos que são exclusivos de determinada empresa supermercadista, com ou sem o nome da empresa no produto (LEPSCH, 1998).

A marca própria como estratégia nos supermercados surgiu na Europa nos anos 70, no entanto até o início dos anos 90 as marcas próprias não eram percebidas como ameaça perante aos dos produtos de marcas tradicionais, pois eram de qualidade inferior a esses produtos. Os consumidores os consideravam produtos genéricos, com preços baixos e qualidade inferior (LEPSCH, 1998).

No Brasil a implantação dessa estratégia se deu nos anos 70, na mesma época que ocorreu na Europa, através da empresa Pão de Açúcar primeiramente criando um detergente em pó, em 1971 (SUPER HIPER, 2004). Posteriormente as empresas Carrefour e Makro, supermercado atacadista, também aderiram a esta nova estratégia. A princípio foi lançado produtos de primeira necessidade. Nesta época no Brasil apresentava um enfoque dessa estratégia em produtos de preços baixos, não havendo grandes preocupações com a qualidade (LEPSCH, 1998).

No entanto a estratégia de marca própria só foi intensificada no Brasil depois da implantação do Plano Real, juntamente com a internacionalização do setor, ou seja, chegada das grandes cadeias de supermercados, principalmente os supermercados Carrefour, Wal-Mart e Sonae (VELOSO, 2004).

A intensificação do uso da marca própria se deu em função do aumento substancial da concorrência no setor de supermercados, os mesmos começaram a utilizá-la como estratégia a fim de conquistar uma fatia maior de consumidores (PAULA; PÚBLIO, 2003).

E além da ampliação do uso da marca própria, também foi alterada a sua principal característica. Inicialmente a estratégia de marca própria foi introduzida com a característica de preço baixo com qualidade inferior, no entanto, nos últimos anos com o aumento da concorrência essa característica foi modificada, aumentou as semelhanças com os demais produtos produzidos pela indústria, e posteriormente passa a ser requerido uma qualidade superior dos produtos de marca própria para aumentar a vantagem concorrencial (PAULA; PÚBLIO, 2003).

Os benefícios da marca própria aos supermercados primeiramente são os ganhos financeiros, com menor custo. Porém, a principal vantagem da marca própria é a sua utilização como estratégia concorrencial. Esta utilização aumenta a fidelidade com os consumidores, o poder de barganha com os fornecedores, fabricantes de marcas nacionais, além de se diferenciar na concorrência e melhorar a sua imagem (VELOSO, 2004).

A marca própria contribui para diferenciação da loja do ponto de vista dos consumidores, na medida em que são vistas como extensão da imagem da rede. Portanto o grande papel da marca própria é fornecer um posicionamento estratégico que possibilite a empresa obter uma vantagem competitiva frente aos concorrentes (VELOSO, 2004).

No Brasil o número de produtos de marca própria vem crescendo substancialmente nos últimos anos. As novas estratégias de produtos com marca própria vêm se desenvolvendo com melhora da qualidade e da imagem do produto, voltando-se para geração de maior valor agregado (PAULA; PÚBLIO, 2003).

Mas apesar dessa diferenciação nas características dos produtos de marca própria, os dois tipos, as de qualidade e preço inferior e a nova estratégia com qualidade superior, coexistem. Isso ocorre, pois existem diferentes grupos de consumidores, tanto em se tratando de níveis de renda como perfil individual, que podem optar por uma dessas categorias de marca própria que mais se enquadre com seu perfil.

No entanto, apesar do uso da estratégia de marca própria ter se expandido no Brasil após a implantação do Plano Real, se for comparado com os demais países que utilizam esta estratégia o Brasil ainda apresentava, no ano de 1995, uma porcentagem insignificante do total do faturamento atribuído às marcas próprias. Como pode ser visto através do gráfico abaixo.

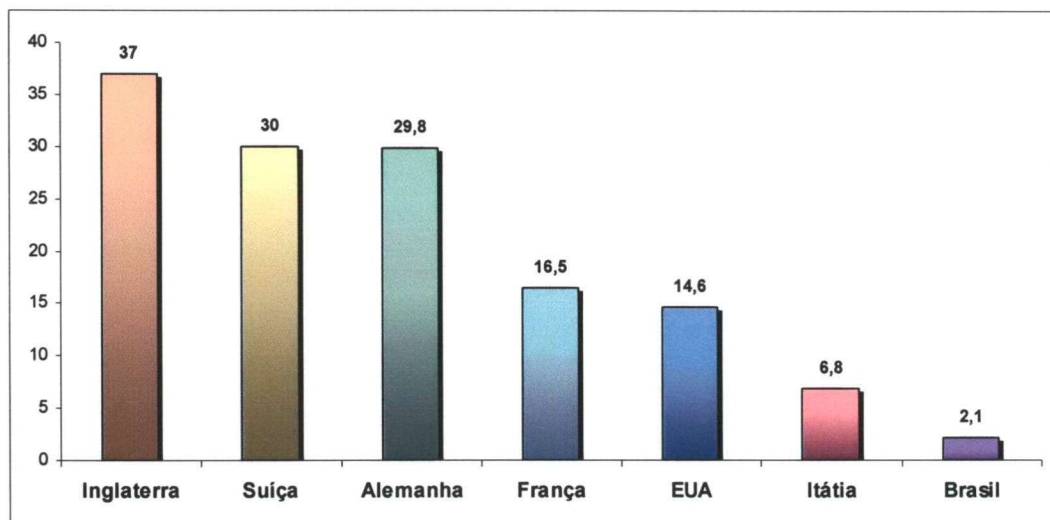


GRÁFICO 1- PORCENTAGEM DO FATURAMENTO ATRIBUÍDO AS MARCAS PRÓPRIAS NO ANO DE 1995

FONTE: Adaptado de LEPSCH (1998).

Mas esta estratégia vem crescendo ano após ano, mais recentemente pode-se observar uma intensa expansão do uso dessa estratégia. No ano de 2001 a participação média das marcas próprias no faturamento era de 4% já em 2006 passou para 5,5% e no ano de 2007 chega ao patamar de 7% (RESENDE, 2008).

O líder no ranking brasileiro de supermercados, de acordo com o faturamento, é o Carrefour que tem mais de 800 produtos com a marca da rede, considerando

apenas os alimentares. Já o Wal-Mart Brasil, que se encontra como a terceira maior rede do país, tem 23 marcas próprias, das quais 15 são globais, como a Great Value. De acordo com a empresa, esse segmento cresce, em média, 25% ao ano e vende em todo o mundo US\$ 126 bilhões. No Brasil, a expectativa de crescimento é de 20% em 2008 (RESENDE, 2008).

Ocorreu uma elevação do número de domicílios em que os moradores afirmaram ter comprado mercadorias com o nome do próprio estabelecimento ou de uma marca mantida pelo varejista, que passou de 58% em 2005, para 67% em 2007. E há uma tendência do consumidor brasileiro cada vez mais optar por esse segmento no momento em que escolhe quais produtos devem ser comprados no supermercado (RESENDE, 2008).

Pela análise das características da estratégia marcas próprias sob o ponto de vista das forças competitivas de Porter, percebe-se que o poder de barganha com o fornecedor aumenta com a utilização dessa estratégia, através do aumento da demanda por produtos com a marca própria do supermercado.

Esse maior poder de barganha com o fornecedor decorre em caso que o fornecedor oferece seu produto com um preço relativamente elevado em comparação com os demais fornecedores. Então o supermercado deixa de adquirir este produto produzido por este fornecedor e encomendar o mesmo produto de marca própria com outro fornecedor que o oferece com menor preço.

Essa maior negociação com os fornecedores faz com que os supermercados consigam adquirir produtos com preços mais baixos, além disso, poder haver também uma maior fidelização dos consumidores ao supermercado devido ao diferencial proporcionado pela utilização da marca própria, assim visando conquistar mais clientes e melhorando o poder de negociação com os clientes.

Com o aumento do poder de negociação com os fornecedores e com os clientes, geram-se dificuldades para que novas empresas entrem no mercado, pois essas terão que enfrentar uma forte concorrência devido ao grande poder de mercado desses grandes supermercados, os quais atraem grande parte dos consumidores muitas vezes pelos preços mais baixos.

Tratando-se da ameaça de outros serviços substitutos pode se apontar que a maior fidelização dos clientes gerada pela estratégia de marca própria contribui para maior poder de competição com os demais serviços. Assim reduzindo a ameaça das demais alternativas de serviço, que essas muitas vezes por

apresentarem um porte menor de empresa muitas vezes não têm capacidade financeira de optarem por esta estratégia de marca própria, o que torna esta estratégia ainda mais atraente para as empresas de grande porte como forma de se diferenciarem e assim conquistar maior poder competitivo.

A rivalidade entre os concorrentes de modo geral é favorecida pela estratégia de marca própria, pois se o supermercado obtém maior poder de mercado e vantagens com os fornecedores podem oferecer produtos com preços mais baixos e alcançar maior fidelização dos clientes e assim conquistar mais consumidores, diferenciando de seus rivais e se tornando mais competitivos.

5 CONCLUSÃO

Ao analisar a evolução histórica do setor supermercadista no Brasil, pode-se perceber um período marcante para o setor que introduziu sensíveis mudanças a estrutura do mesmo. Esse período foi a implantação do Plano Real em 1994, o qual levou a estabilidade de preços, aumentou o poder aquisitivo dos consumidores e também ampliou a abertura da economia brasileira. Levando dessa forma a uma intensa internacionalização no setor, o que intensificou de forma significativa a concorrência no setor de supermercados.

Através da análise da estrutura de mercado que se encontra o setor supermercadista atualmente e observando o grau de concentração do setor por meio do cálculo do índice de IHH, pode se verificar que o setor está altamente concentrado. Essa concentração está intensificada nas três maiores empresas do setor, Carrefour Com. Ind. Ltda., Companhia Brasileira De Distribuição e Wal-Mart Brasil Ltda. Com base nessa análise, é possível apontar que a estrutura de mercado que mais se aproxima da existente nos dias de hoje é o oligopólio diferenciado com franjas.

Mesmo havendo grande concentração no setor supermercadista brasileiro, há uma forte concorrência no setor devido a existências de grande número de supermercados, que apesar de representarem pequenas fatias de mercado, no conjunto abocanha grande parte do faturamento do setor. Esses inúmeros supermercados com pequenas fatias de mercados são nomeados de franjas do oligopólio diferenciado.

Em função do ambiente em que se encontravam os supermercados após a mudança estrutural decorrente da implantação do Plano Real, fez se necessário adotar novas estratégias que possibilitassem maior poder de competição. As principais estratégias adotadas nessa época foram: a estratégia de fusões e aquisições e a estratégia de marca própria.

A estratégia de fusões e aquisições foi utilizada principalmente pelas empresas que entraram no setor de supermercados no Brasil a partir da implantação do Plano Real, decorrente da maior abertura econômica. Essas empresas tinham como intuito o aumento de seu poder de mercado e também desejavam adquirir com maior rapidez o conhecimento do funcionamento do mercado e do comportamento

dos consumidores no Brasil. E assim criaram maior capacidade de enfrentar a concorrência que estava se intensificando no setor supermercadista brasileiro.

Já a estratégia de marca própria foi e continua sendo de grande importância para a batalha concorrencial dos supermercados, tendo sua participação no faturamento dos supermercados com maior importância no decorrer dos anos. Essa estratégia tem como principal objetivo ganhar a fidelização dos consumidores, os quais associam a marca própria à própria imagem do supermercado. Essa estratégia apresentou uma evolução nos últimos anos, pois a princípio a preocupação era ter um preço baixo e geralmente em decorrência disso esses produtos apresentavam uma qualidade inferior as demais marcas. Atualmente essa estratégia vem se especializando em uma melhor qualidade dos produtos, assim dirigindo-se a um tipo de consumidor diferenciado do consumidor visado anteriormente.

A primeira etapa da estratégia visava um público que levava em conta principalmente o preço na ocasião de escolha da compra dos produtos, no entanto essa nova etapa da estratégia da marca própria além de manter alguns produtos com essa mesma característica da anterior está direcionada a um público com um perfil diferenciado que leva em consideração a qualidade do produto para realizar a escolha da cesta de consumo.

Assim sendo, essa estratégia foi muito importante e continua sendo, na conquista de consumidores para os supermercados. Pois com o aumento da concorrência os supermercados estão cada vez mais preocupados em manter os consumidores já conquistados e atrair mais consumidores, uma vez que há grande disputa por consumidores no setor.

REFERÊNCIAS

ABRAS - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. **Cinquenta anos de supermercados no Brasil**. São Paulo: ABRAS, 2002.

GIMENEZ, L.; SANTOS, A. **Reestruturação do comércio varejista e de supermercados**. Brasília: BNDES, Gerência Setorial de Comércio e Serviços, nº 24, 2002.

LABINI, P. **Oligopólio e Progresso Técnico**. São Paulo: Editora Victor Civita, 1984.

LEPSCH, S. **Estratégias das Marcas Próprias em Supermercados Brasileiros, Varejo Competitivo**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

MENDES, J. **Economia: Fundamentos e aplicações**. São Paulo: Editora Prentice Hall Civita, 2004.

PAULA, N. de; PÚBLIO, M. **Marcas próprias e estratégias concorrenciais dos supermercados**. Porto Alegre: Ensaio FEE, volume 24, nº2, 2003.

PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma**. São Paulo: Editora UNICAMP, 2006.

PINDYCK, R.; RUBINFELD, D. **Microeconomia**. 6ª ed. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2006.

PINTO, C. **Estrutura de mercado e padrões de concorrência: Barreiras a entrada no setor de supermercados em Salvador**. Salvador: Revista de desenvolvimento econômico, nº 13, 2006.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

PORTER, M. **Competição: Estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

PORTER, M. **O que é estratégia**. Tradução de: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Rio Grande do Sul. 2003. Disponível em: <<http://www.pucrs.br/adm/asplam/pe/estrategia.pdf>>. Acesso em: 07/5/2008.

POSSAS, M. **Estruturas de Mercados em Oligopólio**. São Paulo: Editora Hucitec, 1990.

POSSAS, S. In: Pelaez, V.; Szmrecsányi, T.(Orgs). **Economia e inovações tecnológicas**. São Paulo: Editora Hucitec, 2006.

PÚBLIO, M. **Marcas próprias: Implicações sobre o ambiente concorrencial alimentício**. Curitiba: Dissertação, UFPR, 2001.

RÉVILLION, A. Satisfação do consumidor com o setor supermercadista: o caso de porto alegre. **Varejo Competitivo**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

REZENDE, T. Aumenta espaço das marcas próprias das redes de varejo. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 03 de maio de 2008. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u398163.shtml>>. Acesso: 15/08/2008.

ROJO, F. **Supermercados no Brasil: qualidade total, marketing de serviço, comportamento do consumidor**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

SENHORAS, E. **Varejo supermercadista sobre perspectiva**. Campinas: Revista de administração. UNICAMP, 2003.

SESSO FILHO, U. **O Setor Supermercadista no Brasil nos anos de 1990**. São Paulo: Tese de Doutorado. USP, 2003.

SIMÕES, P. **Uma análise sobre a estrutura, conduta e desempenho do setor de supermercados do Brasil**. São Paulo: Dissertação. PUCSP, 2006.

SUPER HIPER. Edição de julho. São Paulo: ABRAS, 2004.

SUPER HIPER. **Ranking 2008**. São Paulo: ABRAS, 2008.

TEIVE, L. Adaptação estratégica no setor supermercadista: O caso da rede Angêloni no período 1986 a 2002. Florianópolis: Dissertação. UFSC, 2003.

VELOSO, A. Processo de Introdução de Marcas Próprias no Varejo Supermercadista Brasileiro: Um Estudo de Caso Múltiplo. Porto Alegre: Dissertação de mestrado. UFRGS, 2004.

WESSELS, W. Microeconomia: Teoria e aplicações. São Paulo: Editora Saraiva, 2002.

ANEXO

TABELA 1 - RANKING 2008 (continua)

Classificação 2007	Empresa	Sede	Faturamento Bruto em 2007 (R\$)	Porcentagem do faturamento total (%) (an)	(an) ²
1	CARREFOUR COM. IND. LTDA.	SP	19.257.330.564	24,22756	586,97482
2	COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO	SP	18.762.182.378	23,60462	557,17806
3	WAL- MART BRASIL LTDA.	SP	15.002.403.199	18,87446	356,24516
4	G. BARBOSA COMERCIAL LTDA.	SE	1.898.588.860	2,388606	5,7054402
5	CIA. ZAFFARI COMÉRCIO E INDÚSTRIA	RS	1.607.315.657	2,022157	4,0891181
6	TOTAL 5 MAIORES		56.527.820.658	71,1174	
6	DMA DISTRIBUIDORA S/A	MG	1.540.995.004	1,938719	3,7586316
7	IRMÃOS BRETAS, FILHO E CIA. LTDA.	MG	1.537.473.000	1,934288	3,7414703
8	PREZONIC COMERCIAL LTDA.	RJ	1.476.337.984	1,857374	3,4498395
9	A. ANGELONI & CIA. LTDA.	SC	1.187.062.859	1,493439	2,2303588
10	IRMÃOS MULFFATO & CIA. LTDA.	PR	1.148.000.323	1,444294	2,0859857
11	TOTAL 10 MAIORES		63.417.689.828	79,78552	
11	COOP - COOPERATIVA DE CONSUMO	SP	1.102.971.667	1,387644	1,9255554
12	Y. YAMADA S/A	PA	1.100.703.394	1,38479	1,9176437
13	LIDER SUPERMERCADOS E MAGAZINE LTDA.	PA	998.899.877	1,256712	1,579324
14	CONDOR SUPER CENTER LTDA.	PR	924.863.722	1,163567	1,3538882
15	GUGA COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA.	MG	860.000.000	1,081962	1,1706423
16	SONDA SUPERMERCADOS EXP. E IMP. LTDA.	SP	832.297.190	1,047109	1,0964382
17	SUPERMERCADO ZONA SUL S/A	RJ	767.065.454	0,965042	0,9313055
18	CARVALHO E FERNANDES LTDA.	PI	632.496.446	0,795741	0,6332038
19	SAVEGNAGO				
19	SUPERMERCADOS LTDA.	SP	600.099.945	0,754983	0,5699995
20	SUPERMERCADOS BAHAMAS LTDA.	MG	502.362.001	0,632019	0,3994486
21	TOTAL 20 MAIORES		71.739.449.524	90,25509	8145,9808
21	GIASSI & CIA. LTDA.	SC	467.633.649	0,588328	0,3461297
22	SUPERMERCADO GIMENES S/A	SP	465.860.000	0,586096	0,343509
23	UNIDASUL DISTRIBUIDORA ALIMENTÍCIA S/A	OS	421.665.130	0,530495	0,281425
24	SUPERMERCADO NORTESTÃO LTDA.	RN	387.147.420	0,487068	0,2372357
25	AM/PM COMESTÍVEIS LTDA.	RJ	384.222.806	0,483389	0,233665
26	PAULO E MAIA				
26	SUPERMERCADOS LTDA.	DF	351.360.980	0,442046	0,1954044
27	REALMAR DISTRIBUIDORA LTDA.	ES	338.175.623	0,425457	0,1810139
28	SUPERMERCADO MODELO LTDA.	MT	328.518.059	0,413307	0,1708228

TABELA 1 - RANKING 2008 (conclusão)

Classificação 2007	Empresa	Sede	Faturamento Bruto em 2007 (R\$)	Porcentagem do faturamento total (%) (an)	(an) ²
29	NAZARÉ COM. DE ALIMENTOS E MAGAZINE LTDA.	PA	313.189.682	0,394023	0,1552538
30	FORMOZA SUPERMERCADOS E MAGAZINE LTDA.	PA	293.554.889	0,36932	0,1363974
31	SUPERMERCADOS IRMÃOS LOPES LTDA.	SP	281.510.000	0,354166	0,1254339
32	COVABRA SUPERMERCADOS LTDA.	SP	272.572.017	0,342922	0,1175953
33	PETROBRAS DISTRIBUIDORA S/A	RJ	264.894.067	0,333262	0,1110636
34	ADIÇÃO DISTRIBUIDORA EXPRESS LTDA.	MG	250.955.413	0,315726	0,0996828
35	CASA AVENIDA COMÉRCIO E IMPORTAÇÃO LTDA.	SP	218.824.456	0,275302	0,0757912
36	SUPERMERCADOS VIANENSE LTDA.	RJ	213.211.225	0,26824	0,0719528
37	EMPRESA BAIANA DE ALIMENTOS	BA	205.451.179	0,258477	0,0668105
38	COMERCIAL DELTA PONTO CERTO LTDA.	SP	201.238.832	0,253178	0,0640989
39	LATUF CURRY & ROCHA LTDA.	SP	191.707.022	0,241186	0,0581706
40	CIA. BEAL DE ALIMENTOS	PR	187.033.105	0,235306	0,0553687
41	ANDORINHA SUPERMERCADO	SP	186.282.178	0,234361	0,054925
42	COMÉRCIO E DISTRIBUIÇÃO SALES LTDA.	MG	177.509.324	0,223324	0,0498735
43	COMÉRCIO OSWALDO CRUZ LTDA.	SP	176.259.515	0,221751	0,0491736
44	DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS FARTURA S/A	CE	173.519.936	0,218305	0,0476569
45	BARCELOS E CIA. LTDA.	RJ	171.451.368	0,215702	0,0465274
46	SUPERMERCADO DA FAMÍLIA LTDA.	PE	171.122.847	0,215289	0,0463493
47	DIAS PASTORINHO S/A COMÉRCIO E INDÚSTRIA	SP	166.707.398	0,209734	0,0439883
48	BONANZA SUPERMERCADOS LTDA.	PE	164.313.870	0,206723	0,0427342
49	LIBRAGA BRANDÃO & CIA LTDA.	RS	163.047.527	0,205129	0,0420781
50	REDE DE SUPERMERCADOS PASSARELLI LTDA.	SP	156.825.053	0,197301	0,0389277
	TOTAL 50 MAIORES		79.485.214.094	100	9687

FONTE: Adaptado de SUPER HIPER (2008).