

## **Estratégias de Competitividade: Um enfoque para o setor supermercadista**

Alexey Carvalho (CEETEPS) alexey@abcsolucoes.com.br

Alfredo Colenci Júnior (CEETEPS) colenci@terra.com.br

Napoleão V. Galegale (CEETEPS) nvg@galegale.com.br

Adilson Antonio Barbosa (CEETEPS) adilsonab@hotmail.com

### **Resumo**

*Em um contexto de acelerada mudança, grande concentração, alta concorrência e competitividade que vive o setor supermercadista, a definição de uma estratégia formal torna-se difícil, principalmente ao proprietário-gerente de pequenos supermercados, que trabalha com recursos reduzidos.*

*O presente trabalho traz uma proposta para auxiliar o proprietário-gerente de pequenos supermercados na criação de estratégias e ações que lhe tragam um maior grau de competitividade. Para isso é feita uma pesquisa bibliográfica sobre as principais estratégias de competitividade empresarial em aplicação, são analisados os pontos principais dessas estratégias, sua objetividade e sua capacidade de adaptação ao ambiente dos pequenos supermercados.*

*Com base no estudo, são propostos quatro pilares fundamentais para nortear e pautar a criação de estratégias de competitividade: o relacionamento com o cliente, a melhoria da eficiência dos processos internos, o desenvolvimento da equipe de trabalho e o estabelecimento de alianças; visando maximizar os pontos fortes do pequeno supermercado e minimizar suas desvantagens com relação às grandes redes. A palavra de ordem é agregar valor ao cliente.*

*Palavras-Chave: Competitividade; Estratégia; Supermercado.*

### **1. INTRODUÇÃO**

Nos últimos anos, as empresas do setor supermercadista estão em meio a um contexto de inúmeras transformações e mudanças. Destacam-se, entre elas, a entrada no setor de um grande número de empresas estrangeiras no mercado brasileiro, os esforços para a estabilização da economia e a emergência de um novo perfil de comportamento do consumidor. Neste cenário, o supermercadista, depara-se com situações novas cotidianamente, o que lhe exige grande agilidade e velocidade de adaptação.

A maneira como a empresa assimila e se adapta às situações, determina intensificar suas relações com os fornecedores, com o mercado, com os clientes e com os concorrentes. Sendo assim, a sintonia da empresa com o ambiente no qual está inserida, define seus patamares de atuação, seu grau de competitividade e até sua sobrevivência no mercado.

Hoje em dia sabe-se que mais que elaborar estratégias duradouras, por força da dinâmica da tecnologia e da dinâmica do mercado, deve-se pensar estrategicamente e agir rapidamente. O fator tempo é preponderante, pois será o mais ágil que vencerá o mais lento. Ao proprietário-

gerente de pequenos supermercados as ações de guerrilha devem prevalecer sobre a estratégia formal, para garantir sua competitividade. Surpresa, rapidez, prontidão, transformação, inovação, encantamento, presteza, cordialidade, calor humano no relacionamento podem neutralizar vantagens estabelecidas no tamanho, escala, variedade e instalações, segundo Colenci Jr. (2005).

Ao resgatar a partir da literatura, os principais determinantes da competitividade empresarial, verificar e analisar as estratégias, em aplicação, busca-se aquelas mais eficazes e que melhor se apliquem à realidade dos pequenos supermercadistas.

Este artigo tem como objetivo principal contribuir para uma reflexão e discussão do tema competitividade, dentro do ambiente supermercadista, através de estudos e experiências empíricas vivenciadas, levando à proposta de diretrizes que possam nortear o proprietário-gerente de pequenos supermercados no estabelecimento de estratégias eficazes, para que possa atingir a competitividade.

## **2. CARACTERIZAÇÃO DO SETOR SUPERMERCADISTA**

O varejo supermercadista no Brasil, implantado no final da década de 1950, modificou-se muito ao longo do tempo. No tocante à competitividade, as mudanças ocorreram mais intensamente na década de 1990, onde, a partir de 1994 iniciou-se a estabilização econômica e principalmente a partir de 1999 quando houve um grande número de fusões e aquisições e a entrada de grandes grupos estrangeiros no mercado brasileiro, o que fez aumentar a concentração no setor e acirrar ainda mais a concorrência (PARENTE, 2000; SESSO FILHO, 2003).

A estabilização econômica trouxe à tona vários aspectos de ineficiência operacional que antes eram encobertos pelos ganhos financeiros obtidos pela alta inflação, hoje as margens de lucro estão menores e trabalha-se para otimizar o desempenho dos processos da empresa, melhorar a eficiência e reduzir custos, agregando valor ao esforço competitivo.

A entrada dos grupos estrangeiros no mercado nacional, trouxe consigo um imperativo tecnológico e de práticas modernas de gestão empresarial, além de inovação, qualidade e estrutura enxuta. Este fato forçou as empresas nacionais, em geral as grandes, a seguirem os mesmos passos, iniciando-se pelo investimento em tecnologia, profissionalização e capacitação de sua administração e busca pela qualidade.

A concentração no setor supermercadista, segundo a ABRAS (2003), assim se caracteriza: os cinco maiores grupos supermercadistas, concentram cerca de 38% do faturamento total do setor. Considerando-se os dez maiores, este número chega a 45% do faturamento total do setor.

De uma maneira geral, analisando as mudanças ocorridas no setor supermercadista e o ambiente atual, se verifica dois pontos fundamentais que diferenciam as grandes redes do pequeno supermercadista: o primeiro está relacionado à eficiência operacional, conseguida com a tecnologia de processo e de informação, assim como, com o volume de capital disponível para inovação, instalações, tecnologia, capacitação de pessoal e implantação de novos modelos de gestão.

Outro ponto que traz vantagens está relacionado à concentração, uma vez que com maior número de lojas, maior fluxo de mercadorias e maior volume de compras há um aumento do poder de negociação com os fornecedores, pois escala e giro são de extrema importância na dinâmica do mercado.

Para caracterizar os formatos de lojas existentes no varejo de alimentos, apresenta-se o Quadro 01 abaixo:

**Quadro 01 – Formato de Lojas do Varejo de Alimentos**

<b>Formatos de loja</b>	<b>Área de vendas em m<sup>2</sup></b>	<b>Número médio de itens</b>	<b>Número de Check Outs</b>
Minimercado	50 – 100	1.000	1
Loja de Conveniência	50 – 250	1.000	1 – 2
<b>Supermercado Compacto</b>	<b>300 – 700</b>	<b>4.000</b>	<b>2 – 6</b>
<b>Supermercado Convencional</b>	<b>700 - 2.500</b>	<b>9.000</b>	<b>7 – 20</b>
Superloja	3.000 – 5.000	14.000	25 – 36
Hipermercado	7.000 – 16.000	45.000	55 – 90
Clube Atacadista	5.000 – 12.000	5.000	25 – 35

Fonte: adaptado de Parente (2000, p.30).

Os pequenos supermercados têm em geral, de acordo com o Quadro 01, os formatos de supermercado compacto e de supermercado convencional, quando o mesmo possuir apenas uma loja. Constituem-se em geral de empresas familiares, trabalhando com orçamento reduzido, onde o proprietário-gerente desempenha não apenas funções administrativas, mas operacionais, conta muito com sua intuição e habilidade de negociação, geralmente com pouca profissionalização e sem um sistema referencial de custeio, que serviria de base para a tomada de decisões gerenciais.

Tendo em vista as desvantagens que o pequeno supermercado tem em relação às grandes redes, este deve empenhar-se, segundo Levy e Weitz (2000, p.156) para criar uma vantagem competitiva sustentável, ou seja, uma vantagem sobre a concorrência que possa ser mantida ao longo do tempo. Esta vantagem competitiva é denominada por Prahalad e Hamel (2005) de competência essencial ou *core competence*, que segundo eles é um conjunto de habilidades, que podem emergir e serem desenvolvidas dentro da própria empresa, com características únicas que diferenciam a empresa do concorrente. Trazendo para a realidade do pequeno supermercado, pode-se exemplificar com a simpatia e o atendimento diferenciado que pode ser percebido pelo cliente. Desta forma o proprietário-gerente de pequenos supermercados, deve buscar desenvolver estratégias, baseadas em suas próprias competências e aproveitar melhor o potencial da empresa, pois de outras formas, tentando igualar-se aos grandes, conseguirá apenas soluções paliativas e poderá comprometer sua continuidade no mercado.

### **3. ESTRATÉGIAS DE COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL**

As estratégias de competitividade vêm sendo estudadas e discutidas por vários autores e são componentes de inúmeros modelos de gestão. Sob este aspecto encontram-se inúmeros aconselhamentos, os quais podem ser úteis, de acordo com a situação e o momento.

Para que as estratégias de competitividade possam ser colocadas em prática e sejam eficazes, precisam ser adequadas à realidade e ao ambiente no qual a empresa está inserida, além de combinadas com as experiências e conhecimentos acumulados da própria empresa (HAVE et. al., 2003).

No caso dos supermercados, dentro das necessidades de adaptação das estratégias, deve-se enfatizar o conhecimento e experiência do mercado local, dos hábitos e costumes dos clientes, da cultura da equipe de trabalho, além dos recursos disponíveis e da cultura organizacional.

Slack (2002, p.20) enumera cinco vantagens competitivas para a manufatura: qualidade, atendimento no tempo, confiabilidade, flexibilidade e custo baixo. De forma semelhante, Di Serio e Duarte (2000, p.4) ilustram a evolução destas vantagens, de forma cronológica; tendo a década de 1960 sua ênfase no fator preço, na década 1970 é agregada à qualidade, na década seguinte, 1980 agregam-se flexibilidade e tempo e a partir de 1990, até então a inovação é acrescida a essas vantagens.

No contexto atual, acredita-se que as vantagens relacionadas primeiramente à manufatura, citadas, aplicam-se também ao supermercado e que a competitividade passa a ser entendida de forma múltipla e complexa, não dependendo de um critério isolado.

Levy e Weitz (2000, p.157) apontam cinco pontos importantes, para o varejista que deseja conseguir uma vantagem competitiva sustentável: fidelidade do cliente, localização, relações com fornecedores, sistemas de distribuição e de informações gerenciais; e operações de baixo custo.

De acordo com recente pesquisa ilustrada no Quadro 02, sobre os fatores que estimulam o consumidor para a compra, destaca-se o bom atendimento, com 51% da preferência do consumidor, seguido respectivamente de diversidade de produtos, com 15% e preço baixo com 13%.

**Quadro 02 – Fatores de Estímulos de Compra**

<b>Fatores de Estímulo de Compra</b>	<b>Percentual</b>
Bom Atendimento	51%
Diversidade de Produtos	15%
Preço Baixo	13%
Atendimento 24h e Formas de Pagamento	9%
Serviços (entrega, assistência)	6%
Ambiente Acolhedor	5%
Localização	1%

Fonte: Revista Venda Mais (2005, p.26)

Segundo os estudos de Kearney (2004, p.64), para obter sucesso o varejista deve se guiar por quatro pontos fundamentais: conhecimento sobre o cliente, capacitação e comprometimento da equipe, eficiência nos sistemas e processos internos; e a medição de desempenho da empresa.

Partindo das importantes colocações dos referenciais citados, pode-se definir as estratégias de competitividade como um conjunto abrangente, complexo e interdependente de fatores, sintetizados no Quadro 03 com base nos autores analisados e que servem de apoio para as estratégias propostas ao pequeno supermercado.

**Quadro 03 – Comparativo dos Fatores de Competitividade**

<b>Autores</b>	<b>Fatores de Competitividade</b>
Levy e Weitz (2000)	Fidelidade do Cliente, Localização, Relações com Fornecedores, Sistemas de Distribuição e de Informações Gerenciais e Operações de Baixo Custo.
Slack (2002) Di Serio e Duarte (2000)	Qualidade, Atendimento no Tempo, Confiabilidade, Flexibilidade, Custo Baixo e Inovação.
Kearney (2004)	Conhecimento sobre o Cliente, Capacitação e Comprometimento da Equipe, Eficiência Interna e Medição de Desempenho.

Fonte: Síntese dos autores.

#### **4. ESTRATÉGIAS PROPOSTAS AO PEQUENO SUPERMERCADO**

Analisando os pontos comuns das estratégias de competitividade, sua objetividade e sua capacidade de adaptação ao ambiente dos pequenos supermercados, propõem-se o estabelecimento de pilares fundamentais que possam pautar e nortear a criação de estratégias de competitividade. 1) Relacionamento com o cliente; 2) Melhoria da eficiência dos processos internos; 3) Desenvolvimento da equipe de trabalho; 4) Estabelecimento de alianças.

Ao proprietário-gerente de pequenos supermercados, caberá observar sua experiência pessoal e organizacional, seus recursos, sua cultura interna e seu ambiente, para que possa construir suas próprias estratégias, com base nos pilares propostos.

##### **4.1. Relacionamento com o cliente**

O proprietário-gerente de pequenos supermercados tem a seu favor uma grande vantagem, que é a proximidade com o cliente e em muitos casos até faz um atendimento personalizado. Porém, todo o conhecimento que dispõe a respeito de seus clientes, de seus hábitos e costumes, em geral está concentrado em si e nas pessoas e encontra-se tácito, desta forma não é utilizado adequadamente. Sendo assim, é necessária que seja desenvolvida uma sistematização deste conhecimento, não necessariamente com tecnologias onerosas, porém que sejam capazes de trazer informações sobre vendas de produtos e suas categorias, valores médios de compra de clientes, formas de pagamento, períodos de maior movimento, frequência de compras dos clientes e produtos comprados.

Dentro do proposto, o proprietário-gerente do pequeno supermercado deve pautar suas ações e estratégias para aproveitar melhor o conhecimento que dispõe sobre os clientes e utiliza-lo estrategicamente. Auxiliando-o no dimensionamento de seu *mix* e da variedade de produtos, na elaboração de promoções, na redução do tempo gasto nas filas dos *check-outs* e na análise de seus clientes, proporcionando maior lealdade de seus clientes.

##### **4.2. Melhoria da eficiência dos processos internos**

Para conseguir uma maior eficiência interna, o proprietário-gerente de pequenos supermercados, precisa realizar um choque de gestão, criando mecanismos básicos de planejamento, organização e controle, além de promover a integração das áreas operacionais da empresa e uma racionalização das operações. Deve ter atenção especial ao fluxo e ao resultado financeiros, buscando reduzir custos e eliminar atividades que não agregam valor ao cliente, focando-se nas atividades principais.

No varejo as atividades fundamentais estão relacionadas à compra e à venda, assim, a gestão de estoques torna-se imprescindível. Os estoques, além de consumirem capital, que poderia ser utilizado em outras compras, geram várias despesas para sua manutenção; estes também influenciam diretamente na venda, pois a falta de uma mercadoria, por exemplo, leva o cliente a deixar de comprar ou ficar insatisfeito.

A melhoria da eficiência dos processos internos necessita da adoção de procedimentos e rotinas administrativas básicas e da adoção de tecnologia para gestão financeira e de estoques. Traz como vantagens competitivas, a redução do custo operacional, melhor atendimento ao cliente, no sentido de lhe proporcionar variedade de mercadorias e o aumento da lucratividade.

### **4.3. Desenvolvimento da equipe de trabalho**

Um efetivo diferencial competitivo pode ser obtido através da equipe de trabalho, para isso, o proprietário-gerente de pequenos supermercados deve criar em seu pessoal um espírito de coesão em torno dos objetivos da empresa, buscando sempre o comprometimento. Torna-se necessário deixar claros os papéis e as responsabilidades de cada um, promover uma efetiva comunicação dos valores da empresa e estabelecer critérios de incentivo.

Para desenvolver uma equipe de trabalho, são necessários treinamentos, capacitação e atualização contínua, além de tratar os membros da equipe de maneira adequada, pois de outra forma, não se pode conseguir comprometimento com os objetivos e um atendimento ao cliente com cordialidade, presteza, entusiasmo e calor humano.

Os treinamentos, mesmo quando específicos, sobre atendimento, uma tecnologia a ser utilizada ou a importância da higiene, por exemplo, devem promover uma efetiva aprendizagem, não devem ser estanques, mas continuados, visando não só o desenvolvimento profissional do indivíduo, mas também seu desenvolvimento pessoal.

### **4.4. Estabelecimento de alianças**

Tendo em vista as vantagens que os grandes grupos possuem em relação à escala, uma alternativa ao pequeno supermercado é o estabelecimento de alianças estratégicas através de associações, cooperativas ou parcerias com grandes atacadistas.

Em geral as alianças são formadas para aumentar o poder de negociação junto aos fornecedores, devido ao volume e à centralização de compras. Trazem como vantagens, a redução de custos em geral, com campanhas publicitárias, treinamento de pessoal, informatização, assistência contábil e jurídica.

Ao proprietário-gerente de pequenos supermercados que realiza alianças, além dos benefícios citados, é propiciada uma melhora significativa na administração, podendo fazer a troca de experiências e o acesso a outros modelos e formas de gestão. O estabelecimento de alianças conserva as vantagens do pequeno supermercado, de proximidade com o cliente e conhecimento de seu ambiente, com a profissionalização de uma grande rede.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em um ambiente de extrema mudança, grande concentração, alta concorrência e competitividade que vive o setor supermercadista, o proprietário-gerente de pequenos supermercados precisa desenvolver estratégias e ações práticas, que o façam sobressair no mercado.

A proposta deste trabalho foi apresentar pilares fundamentais, que sirvam para pautar e nortear o proprietário-gerente de pequenos supermercados, na elaboração de diretrizes, ações e estratégias, mesmo que, sem o rigor de uma estratégia formal e totalmente elaborada. Mas com o pragmatismo e agilidade, necessários ao seu ambiente e ao contexto exposto, que o faça maximizar seus pontos fortes e minimizar suas desvantagens em relação às grandes redes.

Sendo a competitividade um assunto de grande abrangência, outros pontos de análise e discussão, assim como novos estudos podem ser feitos utilizando-se o presente estudo, dentro do setor supermercadista ou em outro setor que se assemelhe às características aqui abordadas.

## 6. REFERÊNCIAS

- ABRAS, Associação Brasileira de Supermercados. *Censo Anual*. 2003. Disponível em <<http://www.abrasnet.com.br>>. Acesso em: 8 fev. 2005.
- ANDRADE NETO, Basílio; ULIANA, Cleverson; JARDZWSKI, Karen. “A grande experiência de compras”. *Revista Venda Mais*, Curitiba, n.132, abr. 2005. p.22-29.
- DI SERIO, Luiz Carlos; DUARTE, André Luiz de C. M. “Competindo em tempo e flexibilidade: casos de empresas brasileiras”, In *Conference Track Chairs*, Caracas: BALAS, 2000.
- COLENCI JR., Alfredo. “Gestão da Competitividade Sistêmica”, In *Notas de aula*. São Paulo: Programa de Pós-graduação Centro Paula Souza, 2005.
- HARB, Antonio G.; ROSSETTO, Carlos R. “Competências essenciais na busca da competitividade: um enfoque do setor supermercadista na cidade de Manaus”. In ANGELO, Cláudio F. de; SILVEIRA, José A. G. da. *Varejo Competitivo*. V.6. São Paulo: Atlas, 2001. Cap.11, p.248-268.
- HAVE, Steven ten et. al. *Modelos de Gestão*. São Paulo: Prentice Hall, 2003. 206p.
- KEARNEY, A.T. “A reinvenção do varejo a partir da loja”. *HSM Management*, Barueri, n.42, Jan./Fev., 2004, p.62-71.
- LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. *Administração de Varejo*. São Paulo: Atlas, 2000. 696p.
- PARENTE, Juracy. *Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia*. São Paulo: Atlas, 2000. 388p.
- PRAHALAD, C.K., HAMEL, Gary. *Competindo pelo Futuro*. 2a. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005. 400p.
- SESSO FILHO, Umberto Antonio. *O Setor Supermercadista no Brasil nos anos 1990*. Tese (Doutorado em Ciências), Piracicaba: USP, 2003.
- SLACK, Nigel. *Vantagem competitiva em manufatura*. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 218p.