

VAREJO SUPERMERCADISTA DA GRANDE FLORIANÓPOLIS: UMA ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER

Resumo: Este artigo descreve como funcionam as forças competitivas propostas por Michael Porter no varejo supermercadista da Grande Florianópolis, Santa Catarina. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, com estudo multicaso, com predominância no estudo de estratégia, varejo e marketing de varejo. Nesta pesquisa, buscou-se verificar como funcionam os concorrentes dos supermercados; a ameaça de novos entrantes no varejo supermercadista; a ameaça de produtos substitutos; o grau de poder de negociação dos fornecedores e o grau de poder de negociação dos clientes; e as forças competitivas que atuam com mais intensidade no varejo supermercadista da Grande Florianópolis. Conclui-se que duas forças representam maior impacto no mercado estudado: a rivalidade entre os concorrentes e o poder de negociação dos fornecedores.

Palavras-chave: Varejo. Comércio varejista. Marketing. Planejamento estratégico. Concorrência.

RETAIL SUPERMARKETS IN THE GREAT FLORIANÓPOLIS: AN ANALYSIS OF PORTER'S FIVE COMPETITIVE FORCES

Abstract: This paper has the objective of demonstrate how the networks of international businesses are indispensable to success in the global market and that they include not only large multinational companies but also small national business. By analyzing the operation models, structure and strategies of multinational companies, this work demonstrates the tendency towards a new model of multinational company called metanational. The paper presents the metanational model and its relationships with international businesses networks and external partners of the multinational companies different locations of operation. The main contributions of this work are: a) support to the proposition of the metanational model as a new paradigm for multinational companies; b) the study of international businesses networks integrating small national companies with large multinational companies; c) understanding of how the metanational model of multinational companies may help the dynamism and the competitiveness of small companies in the global economy.

Key words: Multinational Companies. Businesses networks. Competitive Advantage.

* Mestre em Administração (UFSC).

** Pós-graduanda do Curso de Gestão Estratégica de Varejo (PROVAR – USP).

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, há um grande número de estudos sobre varejo devido à sua importância na economia brasileira. Crescem, também, os estudos nas áreas de marketing de varejo e estratégia, o que reflete a preocupação cada vez maior das organizações com esse tema.

Neste estudo, analisou-se como funcionam as cinco forças competitivas propostas por Porter no varejo competitivo da Grande Florianópolis, englobando as cidades de São José, Palhoça, Biguaçu, Santo Amaro da Imperatriz e Florianópolis. Para auxiliar esta análise, adotou-se como referencial teórico o modelo desenvolvido por Porter (1986) em seu livro *Estratégia Competitiva*.

O presente artigo encontra-se dividido em quatro partes: a primeira faz uma breve revisão da literatura sobre o assunto; a segunda apresenta a metodologia empregada para obtenção dos dados; a terceira relata os resultados obtidos com a pesquisa desenvolvida; e a última apresenta as considerações finais.

2 ESTRATÉGIA

Alguns fundamentos e conceitos de visão estratégica utilizados pelos militares foram sendo absorvidos pelas empresas, embora, conforme Motta (1993), o campo de guerra e o campo organizacional apresentem muitas diferenças e várias idéias de utilização de estratégias militares não possam ser adaptadas à administração.

A contribuição militar na organização deu-se por meio de uma prática de definição clara de objetivos e de uma visão maior que se tem no horizonte organizacional. Também influenciou no sentido de que a execução dos objetivos é decorrente de um planejamento que deve ser baseado em liderança e direção.

O termo estratégia é amplamente utilizado por vários autores em administração, cada um apresentando uma definição acerca do mesmo. Para Oliveira (1998), a estratégia pode ser definida como um direcionamento, uma maneira ou uma ação determinada que vise atingir os objetivos da empresa. Concordando diretamente com o primeiro conceito citado, acredita-se que estratégia seja, em síntese, o conjunto dos caminhos para alcançar objetivos.

Porter (1996) coloca que estratégia significa estabelecer um ajuste entre diversas atividades de uma organização, evidenciando, assim, a necessidade de toda a empresa estar bem integrada de forma a facilitar o sucesso da estratégia adotada. Isso porque a organização é um conjunto de áreas e atividades que devem trabalhar em harmonia pelos mesmos objetivos e metas.

É natural que, para a estratégia ter sucesso em uma organização, é importante à mesma se adequar ao ambiente no qual está inserida, de modo que possa, efetivamente, buscar uma posição estratégica favorável. O mercado é um orientador fundamental na elaboração de uma estratégia, pois, por meio de uma análise do ambiente externo em que está inserida, a empresa poderá identificar novas tendências e necessidades e se posicionar diante desse quadro com mais rapidez.

Abordando uma teoria mais específica, que envolve diretamente o setor varejista, Levy e Weitz (2000) colocam que uma estratégia de varejo identifica o mercado-alvo, o formato de varejo e as bases sobre as quais o varejista planeja construir uma vantagem competitiva sustentável. Isso significa que, para reduzir os riscos em um mercado competitivo, deve-se estabelecer diretrizes, utilizando os recursos disponíveis da forma mais eficiente possível, com o objetivo de aumentar a capacidade competitiva da empresa e, também, de conquistar novos mercados.

Michael Porter, em seu livro *Estratégia Competitiva* (1986), destaca como se comportam as cinco forças competitivas em uma determinada indústria e como são as implicações de ordem estratégica. O modelo teórico desenvolvido por Porter está centrado na idéia de que a estrutura das indústrias apresenta forte influência nas regras da competição e nas estratégias desenvolvidas pelas organizações.

O conjunto das cinco forças competitivas é o que caracterizará a competição de um determinado setor. São elas: 1) rivalidade entre as empresas existentes; 2) ameaça de novos entrantes; 3) ameaça de produtos substitutos; 4) poder de negociação dos fornecedores; 5) poder de negociação dos compradores.

1. Rivalidade entre as empresas existentes:

Segundo Porter (1986), a concorrência aumenta quando uma ou mais empresas de um mesmo setor vislumbram oportunidades de melhorar a sua posição, como táticas de preços, batalhas publicitárias,

introdução de novos produtos, aumento dos serviços, atendimento aos clientes e garantias.

2. Ameaça de novos entrantes:

A ameaça de novos entrantes é constituída pela vontade de novas empresas que têm como objetivo entrar em um determinado setor, em obter táticas de mercado. De acordo com Porter (1986), os fatores que podem gerar barreiras à entrada de um novo concorrente são:

- **economia de escala:** é representada pela diminuição dos custos por unidade de um produto ou serviço à medida que o volume absoluto de produção por um determinado período cresce;
- **diferenciação do produto:** significa dizer que as empresas que já estão estabelecidas têm uma forte identificação de marca e de lealdade dos consumidores, que se baseiam em diferenças reais, em publicidade ou, até, no atendimento aos clientes;
- **necessidade de capital:** é caracterizada pela necessidade de se investirem elevados recursos financeiros para entrar na concorrência;
- **custos de mudança:** são representados pelos custos incorridos quando um comprador muda de um determinado fornecedor para outro;
- **acesso aos canais de distribuição:** uma nova empresa, para penetrar nos canais de distribuição que já estão sendo usados pelas empresas existentes do setor, precisa mostrar aos distribuidores que tem como objetivo a redução de preços, a promoção de vendas e a grande publicidade cooperativa;
- **desvantagens de custo independente de acordo:** são caracterizadas pelas vantagens de custo das empresas que afirmam ser dificilmente igualadas pelos prováveis entrantes em potencial, tais como acesso favorável às matérias-primas, tecnologia patenteada de produtos, subsídios oficiais, localizações favoráveis e curvas de aprendizagem ou de experiência; e
- **política governamental:** os governos têm como controlar o acesso a determinados setores da economia com específicas regulamentações e certas exigências de licenciamento, como limite de acesso a matéria-prima e mecanismo de tabelamento de preços, dentre outros. Sugiro pôr em destaque o que está assinalado em azul. Facilita o entendimento.

3. Ameaça de produtos substitutos:

Conforme Porter (1986), a ameaça de produtos substitutos atinge diretamente empresas que não

produzem esses produtos, pois os mesmos reduzem os retornos de um determinado setor já que, geralmente, as empresas os inserem no mercado sabendo o lucro que terão. Assim, os lucros oferecidos pelos produtos substitutos de um setor estão diretamente ligados ao preço-desempenho, ameaçando o retorno daquelas empresas que não os produzem.

4. Poder de negociação dos fornecedores:

Essa força competitiva, chamada também de poder de barganha, depende diretamente dos custos de mudança de fornecedores, do grau de diferenciação de insumos utilizados, da existência de insumos substitutos, do tamanho e do número dos fornecedores em relação ao setor da economia, da importância do volume de compras para o fornecedor e da importância dos insumos no produto acabado. Segundo Porter (1986), o poder de negociação dos fornecedores sobre os participantes de uma indústria está relacionado às ameaças de aumento de preços ou mesmo de diminuição da qualidade dos produtos fornecidos, sejam eles bens ou serviços.

5. Poder de negociação dos compradores:

Porter (1986) diz que os compradores interferem nas atividades da indústria forçando a diminuição de preços, negociando melhores serviços ou mais qualidade e, freqüentemente, jogando concorrentes em confronto. Quando um grupo de compradores de uma indústria tende a comprar grandes valores de determinados produtos, verifica-se a sua força. Além das cinco forças competitivas acima mencionadas e explicadas, Porter ainda coloca três estratégias genéricas: liderança em custo; diferenciação; e enfoque no custo e/ou diferenciação. Segundo Porter (1999), uma empresa pode buscar simultaneamente mais de uma estratégia competitiva, conseguindo, assim, não escolher nenhuma específica e também não atingir nenhuma efetivamente. Essa se caracteriza como uma situação estratégica “meio termo”. Ainda de acordo com Porter, estabelecer-se no “meio termo” é proveniente da falta de direcionamento de como competir, de uma provável cultura empresarial indefinida e de conflitos internos na organização para a delimitação das estratégias a serem utilizadas.

Comentando as estratégias no varejo, Schewe e Hiam (2000) as classificam e descrevem da seguinte forma: estratégia de valor – em que os varejistas procuram oferecer mais qualidade a um preço inferior ao dos concorrentes; estratégia do tempo – que busca

agilizar o atendimento de acordo com a necessidade dos clientes em relação à questão do tempo; estratégia do contato pessoal – em que os varejistas procuram oferecer um serviço pessoal especializado para clientes com crescente preocupação com a qualidade de vida; e estratégia sensorial – na qual é dada mais ênfase à compra em si e a qual proporciona em seus estabelecimentos uma atmosfera especial para esse objetivo.

2.1 VAREJO

Há um consenso entre estudiosos de marketing no seguinte sentido: o varejo é totalmente ligado ao Marketing. Canedo (1998) afirma, inclusive, que as atividades de varejo vêm representar a última etapa do processo de marketing. Essa afirmação confirma-se com a de Semix e Bamassy (1995) que dizem que a principal função do varejo refere-se à manifestação do conceito de marketing quando o consumidor vai às compras.

Existem inúmeras definições de varejo que, em essência, referem-se à comercialização direta junto aos clientes finais, independente das mais variadas formas como serão aqui apresentadas.

Levy e Weitz (2000) colocam que o varejo adiciona valor ao produto e serviço. Acrescentando, Sponh (1977) comenta que o varejo é uma atividade comercial que providencia as mercadorias e os serviços desejados pelos clientes. Esses dois conceitos comprovam que, há décadas, o consumidor vem se apresentando como o foco central da atividade varejista, pois é para satisfazer seus desejos e necessidades que a atividade existe.

O conceito de Kotler (1998, p. 493) complementa os conceitos anteriores: “um varejo, ou loja de varejo é qualquer empresa cujo volume de vendas decorre, principalmente, do fornecimento por unidade ou pequenos lotes”. Este conceito determina que, mesmo que a empresa seja fabricante do produto, se o mesmo for vendido diretamente ao consumidor final, essa empresa pertence à área do varejo.

Segundo Parente (2000, p. 22), “o varejista é qualquer instituição cuja atividade principal consiste no varejo, isto é, na venda de produtos e serviços ao consumidor final”.

Las Casas (1994) cita a *American Marketing Association* dizendo que o varejo funciona como uma unidade de negócio com atividade de comprar

mercadoria de fabricantes, de atacadistas e de outros distribuidores, vender direto ao consumidor final e, eventualmente, a outros consumidores. Cabe ressaltar que nem toda atividade de varejo é feita em lojas. Há, por exemplo, o chamado marketing direto, além de outros.

Segundo Parente (2000), apesar de a maior parte das receitas varejistas vir do varejo com loja, o crescimento das compras virtuais é bem mais rápido. Ainda segundo o autor, o varejo sem loja utiliza ferramentas como marketing direto, vendas diretas, máquinas de vendas (venda automática) e varejo virtual.

Para Stanton (1984), existem os outros tipos de varejo que dispensam o espaço físico. Estes são denominados de extralojas: reembolso postal, porta em porta, venda por telefone, máquinas de vender e, ainda apresentado por Druker (2000), o *e-commerce* (comércio eletrônico).

Como o foco deste estudo é o setor supermercadista, varejo com loja, cabe esclarecer o que são supermercados, lojas de auto-serviço e varejo alimentar.

2.2 SETOR SUPERMERCADISTA

Segundo Rojo (1998), ACNielsen classifica as lojas que comercializam alimentos em duas categorias: as de auto-serviço e as tradicionais.

As lojas de auto-serviço são aquelas que, além de serem classificadas como alimentares, têm como características fundamentais o *check out*, ou seja, balcão na saída da loja, com caixa registradora, terminal de ponto de venda (PDV), máquinas de calcular ou qualquer outro equipamento que permita a soma e conferência das compras. Além disso, têm carrinhos ou cestas à disposição dos fregueses. A maioria dos produtos, nesses estabelecimentos, é disposta de maneira acessível para permitir aos fregueses se auto-servirem.

Já as lojas tradicionais são aquelas em que é necessária a presença de vendedor ou balconista (ACNIELSEN, 1999) e em que o cliente precisa de maior atenção e informação a respeito do produto. Nessas lojas, é indispensável uma equipe de vendas.

Ainda de acordo com a ACNielsen (2000), são classificados como varejos alimentares os seguintes formatos de lojas: armazéns, bares/mercados, empórios, lojas de conveniências, mercearias/

quitandas, padarias, leiterias e supermercados. A ACNielsen continua dizendo que não estão incluídos os atacadistas que são varejistas com venda em atacado superior a 50%, as feiras livres, as lojas de departamentos e outras lojas de varejo especializadas.

Neste estudo, de uma maneira geral, os supermercados são varejistas de alimentos de auto-serviço, com um tamanho de lojas que estão entre 200 e 16.000 m², englobando desde supermercados compactos até hipermercados.

2.3 ESTRUTURA ATUAL DO AUTO-SERVIÇO

Na economia nacional, o setor varejista alimentar representou, em 1999, 6% do total do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, segundo dados da ACNielsen (2000). Esse setor promoveu um faturamento da ordem de 60,1 bilhões de reais, com uma área de vendas estimada em 13,1 milhões de metros quadrados. Em termos de *check out*, eram 135.914 unidades, apresentando um crescimento de 8% em relação ao ano de 1998.

No ano de 2000, o setor apresentou um crescimento significativo. Representando 6,2% do PIB nacional (um crescimento de 0,2% em relação ao ano de 1999), o setor supermercadista apresentou um faturamento de 67,6 bilhões de reais, um crescimento da ordem de, aproximadamente, 12,47% em relação ao faturamento obtido no ano anterior. A área de vendas também aumentou em 9,16%, apresentando, em 2000, 14,3 milhões de metros quadrados. Os *check outs* são, ainda segundo dados referentes a 2000, 143.705 da ACNielsen, cerca de 5,7% a mais que os conferidos no ano anterior, ou seja, o setor vem se desenvolvendo a cada ano, e as expectativas em relação ao ano anterior de 2001 são de que se confirme o crescimento.

Inserido no setor de auto-serviço, o segmento supermercados apresentou um faturamento de 62,1 bilhões de reais. Isso significa que o segmento de supermercados é responsável por 91,6% do faturamento total do setor, de acordo com dados divulgados pela Associação Brasileira de

Supermercados (ABRAS) em maio de 2001.

Retomando os dados da ACNielsen (2001), o crescimento de postos de trabalho, de 1999 para 2000, chegou a 4,7%, representando 31.536 novos postos no Brasil. Em relação ao número de lojas, o crescimento, em um intervalo de 6 anos (de 1995 a

2000), alcançou mais de 30%, ou seja, 5.946 novas lojas no território nacional. A maior concentração de lojas espalhadas está na Região Sudeste, com 1.229 unidades, seguida pela Região Sul, com 967 lojas. A Região Nordeste/Norte possui 955 lojas.

Outro dado interessante divulgado pela ACNielsen (2001) se refere aos principais investimentos feitos pelas empresas supermercadistas no ano de 2000. Segundo a fonte, 85% dos investimentos foram direcionados às lojas, seja para ampliação ou reforma, seja para construção de novas lojas. Contudo, outra variável também vem conquistando maiores quantias de investimentos - os recursos humanos -, o que demonstra uma maior preocupação dos empresários com o capital humano.

No que se refere ao mercado supermercadista de Santa Catarina, este apresentou um faturamento de 2,47 bilhões de reais em 1999 e de 2,87 bilhões de reais em 2000, segundo dados divulgados pelo presidente da Associação Catarinense de Supermercados (ACATS), João Batista Lohn, com base em informações obtidas na Secretaria da Fazenda de Santa Catarina.

No estado, o perfil do varejo supermercadista, fornecido pela ACNielsen no censo de 2001, consolida os seguintes dados: 1751 lojas com, no mínimo, dois *check outs*; 2,87 bilhões de faturamento em 2000; 6490 *check outs*; 26.595 colaboradores; 790.485m² de área total destinada a vendas; 17% das lojas com uma área de vendas superior a 600m²; 95%, aproximadamente, das lojas com entregas em casa; 14% das lojas com depósito central; 40% dos caixas com leitura óptica; 39% dos supermercados com suas portas abertas aos domingos.

Na Grande Florianópolis, existem 43 empresas atuando no varejo supermercadista com 74 lojas. Classificando essas empresas, 31 delas são independentes, ou seja, apresentam apenas uma unidade (loja). As Lojas Americanas, embora tenham duas lojas, são caracterizadas como loja de departamentos, e o Makro, embora seja um varejo alimentar, não foi incluído nesta pesquisa por ser considerado um atacadista e apresentar mais de 50% de suas vendas por atacado.

Deste estudo constam 12 supermercados da Grande Florianópolis: Angeloni Supermercados, Hipermercado Big, Stoc Supermercados (não tem mais na região), Comper Supermercados, Supermercados Gêmeos, Hippo Supermercados,

Supermercados Magia, Supermercados Rosa, Santos Supermercados, Supermercados Vitória e Supermercados Xande.

3 METODOLOGIA

Neste estudo, foi utilizado predominantemente o método qualitativo, o qual foi escolhido tendo em vista a definição do problema, os objetivos geral e específicos e a necessidade de um nível maior de aperfeiçoamento.

De acordo com Alves (1991), a abordagem qualitativa considera componentes de uma determinada situação nas relações e influências, sem permitir realizar generalizações estatísticas e relações lineares de causa e efeito. Logo, são fundamentais um instrumento de coleta de dados e a consecutiva análise dos dados coletados que, na penetração do ambiente a ser estudado, são de grande relevância para se compreender integralmente o fenômeno.

O estudo apresenta um caráter descritivo que, por sua vez, determina o uso de métodos de pesquisa com ênfase na contextualidade. Além disso, como foi estudada mais de uma loja de supermercados, a pesquisa caracterizou-se por um estudo de multicaso, uma vez que foi analisado, com os principais dirigentes, gerentes e executivos do varejo supermercadista da Grande Florianópolis, o funcionamento das cinco forças competitivas.

De acordo com Triviños (1987), esse delineamento possibilita o estudo de duas ou mais empresas sem o intuito de comparar os resultados obtidos nas pesquisas. Por meio do estudo multicaso, é possível o aumento da variação externa de estudos de casos simples. Desta maneira, buscou-se conhecer um pouco mais sobre o varejo supermercadista da Grande Florianópolis.

A população desta pesquisa compõe-se de altos executivos do setor supermercadista, sendo 12 supermercados concorrentes entre si, da Associação Catarinense de Supermercados, da Associação Brasileira de Supermercados e do Programa de Varejo da USP (PROVAR), totalizando 15 entrevistas.

Os dados coletados foram obtidos por intermédio de entrevistas, exame de documentos e observação, objetivando a recuperação de dados primários e secundários capazes de fornecer efetivas informações para análise do setor.

As entrevistas foram do tipo não-estruturada e não-disfarçada. Além dos dados das entrevistas em

si, muitos outros foram coletados por meio de conversas informais com profissionais de varejo em feiras de supermercados e em viagens de estudo.

Os dados primários foram obtidos com concorrentes do setor, fornecedores, ACATS, ABRAS e PROVAR. Os dados secundários foram coletados em revistas especializadas no gênero, como Super Hiper, Supermercado Moderno, Panorama Sensorial da Gazeta Mercantil e Abrasnet, e nos informativos sobre melhores e maiores da Revista Exame.

A análise dos dados foi realizada com base nas transcrições das fitas gravadas durante as entrevistas feitas nos supermercados. De acordo com Chizzotti (1995), o objetivo da análise dos resultados das entrevistas é entender o sentido geral das informações, bem como seus significados explícitos e implícitos.

O procedimento consistiu em analisar as entrevistas por intermédio de categorias. Depois de encerradas as entrevistas, as fitas foram transcritas e agrupadas por conteúdo ou categorias para que pudessem ser confrontadas com a teoria acerca do assunto. Com base em cada entrevista, fez-se um relatório dos principais pontos a serem estudados.

Após analisar os resultados da entrevista, buscou-se confirmar os dados como dados estatísticos dos setores por meio de observações e análises de documentos.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste item, serão analisados os resultados da pesquisa tendo-se como parâmetros as cinco forças competitivas propostas por Michael Porter.

4.1 RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES

A rivalidade entre os concorrentes de um mesmo setor demonstra a luta dos mesmos em aumentar seu *marketschare* e conseguir um melhor faturamento. Geralmente, a disputa é acirrada nos preços, no aumento de serviços oferecidos e no aumento nos investimentos de marketing.

Como já foi enfocado, a Grande Florianópolis apresenta 43 empresas atuando no setor supermercadista com, aproximadamente, 74 lojas, segundo dados da ACATS. Tendo em vista a população da região, que engloba os municípios de São José, Santo Amaro da Imperatriz, Palhoça,

Biguaçu e Florianópolis, este é um número expressivo de lojas.

Quanto ao porte das empresas, pode-se afirmar que, nos supermercados da Grande Florianópolis, existe um pequeno número de empresas de grande porte: Big, Stoc, Angeloni, Vitória e Imperatriz. Outras são de médio porte, mas a maioria é de pequeno porte.

Com relação ao número de concorrentes, os supermercados da região podem ser considerados relativamente concentrados, tendo em vista que cerca de 40% do faturamento do Estado provém de quatro redes.

De acordo com a ACNielsen (2000), o número de lojas por habitantes, em indicador de concentração no setor supermercadista na Região Sul, é maior que a média brasileira. Quando o setor é concentrado - e, nesse caso, tem-se uma relativa concentração - o grau de competição entre os concorrentes é elevado.

No que tange aos serviços, estes geram cada vez mais diferenciação, sendo o caso do mercado catarinense. Os supermercados têm inovado muito, como por exemplo:

- **Imperatriz Supermercados:** lançou a primeira loja 24 horas do Estado no Shopping Beira Mar;
- **Hippo Supermercados:** é o pioneiro em vendas por Internet;
- **Supermercados Angeloni:** criou o cartão de fidelidade e um Centro de Distribuição que reduziu seus custos de armazenagem, aproximadamente, em 20%.

Com relação às compras, as grandes redes compram em grande volume, conseguindo menores preços. As centrais de distribuição também geram economias de escala e, como na Grande Florianópolis algumas empresas têm Centros de Distribuição, há o aumento da rivalidade entre os concorrentes.

Em relação ao marketing, certamente, as empresas pequenas estão em desvantagem, uma vez que as de grande porte investem mais, com ações nacionais. No que se refere às promoções, existem muitos produtos de marcas próprias que geram economia de escala e, geralmente, possuem custos mais baixos, tomando-se uma forte tendência nacional de estratégia dos supermercadistas.

As barreiras de saída podem ser de ordem econômica, estratégica e emocional. Um aumento nessas barreiras provoca um aumento na rivalidade

entre os competidores do setor. Já a barreira emocional é forte nos supermercados da região, uma vez que muitos grupos são familiares, sendo isso um importante obstáculo de saída do setor.

No que diz respeito aos fatores restritivos de ordem governamental, percebeu-se que eles não existem. Já os sociais podem ser destacados como imagem ruim perante a sociedade.

Assim, de acordo com o estudo, a rivalidade entre os concorrentes mostrou-se extremamente intensa, pois a competição entre os supermercados é muito grande, bem como suas estratégias de diferenciação.

4. 2 AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES

De acordo com a Super Hiper (2001), a chamada "onda" de fusões e aquisições, muito comum no setor supermercadista, foi responsável por muitas mudanças no segmento. Somente no ano de 2000, a Companhia Brasileira de Distribuição (Pão de Açúcar), com sede em São Paulo, operando com as bandeiras Extra, Pão de Açúcar, Barateiro e Eletro, comprou 67 lojas de supermercados no Paraná, Ceará e São Paulo. Assim também fizeram grupos como a rede portuguesa Sonae e o grupo Carrefour.

Empresas catarinenses também participaram desse processo de aquisições. A rede Imperatriz de supermercados adquiriu lojas do Supermercado Expresso; e o grupo Angeloni, a loja do Supermercado Santa Mônica.

Segundo Porter (1991), existem dois fatores que dificultam a entrada de novos concorrentes no setor: as barreiras de entrada e a reação dos concorrentes do setor já estabelecido. A localização é um dos fatores mais importantes como barreira de entrada e, segundo Parente (2000), um dos principais atributos para a escolha de uma nova loja de varejo é a localização. Os entrevistados colocaram a falta de opções de localização como uma enorme barreira de entrada a novos varejistas na região.

Outra barreira de entrada é a necessidade de grandes capitais para se fazer um investimento. Por isso, muitas redes optam pela compra de uma empresa já existente, o que aumenta a ameaça de novos entrantes, já que várias empresas catarinenses estão se destacando, inclusive nos cenários nacional e internacional, podendo provocar interesse de grandes grupos na aquisição de redes catarinenses.

4.3 AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS

A ameaça de produtos substitutos em um setor é determinada, de acordo com Porter (1991), pelos preços relativos dos produtos substitutos, pelos custos de substituição de fornecedor por parte dos clientes, pela tendência dos clientes de trocar seus fornecedores e pelo nível de lucratividade dos formatos substitutos.

Neste estudo, são classificados como substitutos outros formatos de varejo alimentar que não trabalham com o auto-serviço, como bares, mercearias, padarias, minimercados, lojas de conveniência e sacolões.

Os chamados produtos substitutos diferenciam-se por algumas características, estando entre elas: localização, preço, promoção e alguns serviços prestados. De acordo com as entrevistas, os poucos substitutos que preocupam, devido ao preço baixo oferecido, são exatamente os sacolões ou direto do campo, que praticam, em geral, preços mais baixos que os supermercados.

Com relação ao custo de substituição de fornecedor por parte dos clientes, pode-se afirmar que existe uma forte ameaça de troca, tendo em vista a localização estratégica desses formatos substitutos, que estão mais próximos ao cliente.

Segundo dados da ACATS (2001), cerca de 40% dos clientes compram sempre em supermercados; outros 60% compram em outros formatos, mas em pequena quantidade. De acordo com a entrevista, existe essa tendência à substituição principalmente no caso de pães, leites e afins.

No que diz respeito à lucratividade dos formatos substitutos, conforme dados obtidos nas entrevistas, os formatos de outros varejistas, que não compram em grande quantidade de seus fornecedores, não possibilitam um preço interessante ao consumidor. O resultado é que o cliente vai pagar mais caro pelo produto. De uma maneira geral, a ameaça de produtos substitutos não preocupa muito os varejistas, com exceção dos sacolões ou direto do campo.

4.4 PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

Geralmente, os supermercados operam com um grande número de itens cadastrados em sua pauta de comercialização, chegando, às vezes, a 40.000.

Para ter todos esses itens à disposição dos clientes, os varejistas contam com os fornecedores, os fabricantes ou os distribuidores das indústrias para o suprimento de produtos.

Segundo um profissional da área supermercadista entrevistado, na maioria dos casos, o poder de negociação está com os fornecedores, principalmente com aqueles que possuem produtos indispensáveis para a oferta do cliente.

Constatou-se, também, que o poder de barganha dos fornecedores depende do volume de compras da rede e da força que ela apresenta para o fornecedor. Os supermercados passaram a se concentrar, aumentando o seu poder de barganha também. A exemplo disso, tem-se o caso da rede Angeloni, que é a maior em vendas do Estado, tendo apenas quatro lojas em Florianópolis; do grupo Vitória, que se apresenta em segundo lugar no Estado; e do Imperatriz em terceiro. Somados seus faturamentos aos do Hipermercado Big, esses grupos apresentam 40% do faturamento do setor em Santa Catarina. Mas, na Grande Florianópolis, os fornecedores ainda possuem mais poder de barganha do que os supermercados.

Porém, com relação à existência de formatos substitutos, os supermercadistas exercem maior poder de barganha do que os fornecedores – para quem os supermercados são um grande canal de vendas.

De acordo com Porter (1991), os fornecedores de produtos estratégicos são muito importantes. Constituem a minoria, mas representam a maior parte do faturamento dos supermercados, fato confirmado pelas entrevistas, nas quais é dado como exemplo o caso de produtos estratégicos na seção de perecíveis: a carne, o leite, os iogurtes, os pães, os queijos, as massas e os frangos.

Conforme os compradores (alguns entrevistados), os fornecedores desses produtos estratégicos exercem forte poder de barganha junto aos supermercadistas. Então, a saída para tentar diminuir esse poder de negociação dos fornecedores, segundo ainda os entrevistados, é ter vários fornecedores de um mesmo produto.

Para Porter (1991), quando uma das partes interessadas passa a se integrar de maneira vertical, substituindo seu fornecedor, essa parte detém poder de negociação.

Em resumo, afirma-se que o poder de barganha está, em alguns momentos, nas mãos do fornecedor

e, em outros, nas mãos dos supermercadistas. Depende muito do tamanho da empresa, do *mix* de produtos dos fornecedores, do volume de compras e da importância da rede.

4.5 PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES

Os compradores, em um determinado setor, utilizam o poder de barganha para “brigar” por melhores preços, serviços e qualidade nos produtos, afetando diretamente o percentual de rentabilidade dos concorrentes de um mesmo setor e aumentando a disputa entre eles.

Conforme Porter (2001), o poder de barganha do comprador é grande se ele tem um grande volume de compras. Assim, com base nos resultados das entrevistas, pode-se afirmar que os compradores são, predominantemente, pequenos.

Segundo entrevista com um profissional do setor supermercadista, os clientes, de uma forma individual, têm poder de barganha mínimo porque vêm às lojas duas ou três vezes por semana.

Porter (1991) coloca que, quando o comprador tem todas as informações sobre demanda, preços reais de mercado e sobre os custos, isso lhe dá mais poder de barganha. Um depoimento da pesquisa corrobora essa afirmação ao dizer que a bandeira do seu supermercado é ser campeão de preços baixos. Logo, quando um cliente chega em sua loja com um produto com valor inferior ao seu, ele tem que baixar ou, ao menos, igualar com o de seu concorrente.

Nota-se então que, de acordo com as informações obtidas na pesquisa, na relação clientes e supermercadistas, o poder de barganha está totalmente nas mãos do supermercado, ficando ao consumidor quase nenhum poder.

5 CONSIDERAÇÕES

Com relação à maneira como funcionam as cinco forças competitivas propostas por Michael Porter nos supermercados da Grande Florianópolis, constatou-se quais forças atuam com mais intensidade. A seguir, estão listadas as forças de acordo com o grau de importância na competição dos supermercados da região estudada:

1. rivalidade entre empresas existentes;
2. poder de negociação dos fornecedores;
3. ameaça de novos entrantes;
4. ameaça de produtos substitutos;
5. poder de negociação dos compradores.

A rivalidade entre os concorrentes apresenta-se como a força mais expressiva no setor supermercadista da Grande Florianópolis, sendo que os principais motivos são: as economias de escala, a relativa concentração dos supermercados e os concorrentes divergentes.

O poder de negociação dos fornecedores é a segunda força que mais influencia a competição na região. Ela é mais forte perante os pequenos e médios supermercados, apresentando menor força nas grandes empresas supermercadistas da Grande Florianópolis. Porém, como a maioria das empresas da região é de pequeno e médio porte, o poder de barganha dos fornecedores aumenta. Apenas as redes de supermercados maiores conseguem “neutralizar” o poder dos fornecedores.

A ameaça de novos entrantes preocupa os varejistas locais, principalmente pela vontade de crescer de grandes grupos nacionais e multinacionais, mas também pelo fato de a capital catarinense ter se destacado nacionalmente.

A ameaça de produtos substitutos, ou seja, formatos alternativos de supermercados, não preocupa muito os supermercadistas, pois esses produtos têm preços mais altos, além de serem oferecidos menos serviços, variedade e qualidade ao cliente. Porém, é importante destacar que os supermercadistas preocupam-se com os sacolões ou direto do campo.

O poder de negociação dos clientes foi a força competitiva que apresentou a menor intensidade no varejo supermercadista da Grande Florianópolis.

Afirma-se que, na relação clientes e supermercadista, o poder de barganha está totalmente nas mãos do supermercadista.

REFERÊNCIAS

ACNIELSEN. *Estrutura do varejo brasileiro*. São Paulo, 1999.

Marcelo Deluca
Mariane Ramos de Souza

ACNIELSEN. **Marcas próprias**, 6º estudo anual, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS – ABRAS. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br>> Acesso em: 24 mar. 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS – ABRAS. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br>> Acesso em: 30 jun. 2001.

CANEDO, M. **Condicionantes de desempenho em pequenas e médias empresas**: um estudo empírico no setor de supermercados. São Paulo, 1998. Dissertação (mestrado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 1995.

DRUKER, P. O futuro chegou. **Revista Exame**. São Paulo: Editora Abril, n. 6, ed. 710, 22 mar. 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAS CASAS, A. **Marketing de varejo**. São Paulo: Atlas, 1995.

LEPSCH, S. **Estratégia das marcas próprias em supermercados brasileiros**. v. 3. **Varejo competitivo**. São Paulo: Atlas, 1999.

LEVY ; WEITZ. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOTTA, P.R. **A ciência e a arte de um dirigente**. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 1993.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e prática. São Paulo: Atlas, 1998.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**; técnicas para a análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Estratégia competitiva**; técnicas para a análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. What is Strategy? **Harward Business Review**. Boston, v. 74, n.6, nov./dez. 1996, p. 61-78.

_____. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ROJO, F. J. G. **Supermercados do Brasil**: qualidade total, marketing de serviços, comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 1998.

SCHEWE, C.; HIAM, H. **MBA**: curso prático: marketing. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SEMINIK, R.; BAMASSY, G. **Princípios de marketing**: uma perspectiva global. São Paulo: Makron Books, 1995.

SPOHN, R.; ALLEN, R. **Retailing**. Reston: Prentice-Hall, 1977.

STANTON, W. J. **Administração de vendas**. 5. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Dois, 1984.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

Data do recebimento do artigo: 08/12/03
Data do aceite para publicação: 12/01/04