

Competitividade Frente à Concorrência: Um Estudo Sobre as Estratégias Competitivas dos Supermercados da Região Norte do Estado de São Paulo

Márcio Gomes Machado

Mestre em Administração pelo UniFacef, Professor Uni-FEB, Barretos, email: machado@feb.br

Luiz Carlos Jacob Perera

Doutor em Administração – USP/SP, Professor do UniFacef / Instituto Presbiteriano Mackenzie, email: jperera@terra.com.br

Silvio Carvalho Neto

Doutorando em Administração FEA-USP, Mestre em Administração pelo UniFacef, Professor do UniFacef, email: silvio@facef.br

Resumo

O propósito deste artigo é apresentar um estudo que procura identificar as estratégias adotadas pelos gestores de supermercados da Região Norte do Estado de São Paulo para enfrentar a concorrência das grandes redes e alcançar a vantagem competitiva. Para tanto, buscou-se conhecer a realidade dos supermercados a partir de suas estratégias adotadas, analisando-as na busca da vantagem competitiva. Foi realizada uma pesquisa descritiva de caráter quali e quantitativo. Os resultados da pesquisa indicam que os pequenos supermercados têm dificuldades em implantar, isoladamente, estratégias adequadas para enfrentar a concorrência. Quanto aos pequenos e médios supermercados as dificuldades se encontram na negociação e estabelecimento de parcerias com fornecedores e na introdução de tecnologia da informação. Da mesma forma, os grandes supermercados estão mais preparados, tanto com a aplicação de tecnologias mais adequadas como com o treinamento das pessoas atuantes no supermercado.

Palavras-chave

Supermercados; concorrência; estratégias competitivas.

Introdução

A concorrência global e as demandas dos clientes e do próprio ambiente estão induzindo mudanças em todas as organizações. A aceleração tecnológica nos obriga a redefinir a missão, as atividades e o mercado das empresas. A sua organização, os processos de gestão e os sistemas de informação são mudanças funcionais, estruturais e processuais que devem ocorrer nas instituições para a manutenção de posição privilegiada frente à concorrência.

Para acompanhar toda complexidade e rapidez com que muitos desses fatores estão mudando, é preciso criar sistemas capazes de atender à necessidade de velocidade, de multidimensionalidade, de flexibilidade, de criatividade e de soluções mais simples. É preciso lidar com questões diversas, enfrentar vários concorrentes ao mesmo tempo e relacionar-se eficazmente com todos eles. Identificar as questões-chave e enfrentá-las com maior rapidez é extremamente importante para toda organização.

Para viabilizar o processo de transformação, as empresas necessitam de se apoiar em técnicas que orientem seus esforços em busca da lucratividade. Todavia, estas técnicas, por si,

não surtem efeito; é preciso acrescentar autoconhecimento, diálogo permanente, aberto e receptivo, liderança e compromisso com a melhoria da qualidade.

Diante dessa realidade, é necessário repensar as organizações na tentativa de avaliá-las e reformulá-las. A partir de considerações dessa natureza, este artigo tem o propósito de observar situações, atitudes, conceitos já incorporados e estudar o estado atual das estratégias competitivas dos supermercados da Região Norte do Estado de São Paulo, que enfrentam sérias dificuldades ao lidar com as chamadas leis da oferta e procura.

Essas ameaças ocorrem em todo o mundo devido à globalização e, portanto, atingem pequenos, médios e grandes supermercados das cidades pequenas e médias, principalmente de regiões que apresentam interesse ao avanço das grandes redes supermercadistas.

Evidencia-se que o cenário que se apresenta é de concentração do setor em grandes redes, em função de economia de escala e poder de compra junto aos fornecedores, pois as margens serão cada vez menores e a rentabilidade se dará na agregação de valor e alto giro dos produtos, onde o fator de logística integrada é primordial para a viabilização do supermercado. Observa-se a tendência de manutenção de bandeiras regionais dos supermercados adquiridos por redes estrangeiras, devido a tradição e identificação dos consumidores com a marca que agrega valor aos produtos e serviços ofertados à clientela. As grandes redes estão implantando novos formatos de lojas de conformidade com o público-alvo e regiões em que se instalam, buscando, dessa forma, atingir nichos de mercado com um perfil de custo menor e lojas despojadas que transmitem uma imagem de que os produtos comercializados são mais baratos, pois não há repasse de custo de comodidade aos clientes (CAMPOS, 2000).

Neste contexto, a pesquisa apresentada neste artigo tem como objetivo, analisar a postura dos gestores dos supermercados, enfatizando-se as cinco forças competitivas estabelecidas por Porter (1986), quais sejam: Entrada de Novos Concorrentes, Ameaça dos Produtos Substitutos, o Poder de Barganha dos Compradores, o Poder de Barganha dos Fornecedores e a Rivalidade entre os Concorrentes existentes. Lembrando que a rentabilidade de uma empresa surge quando todas essas dimensões são bem atendidas, por influenciar preços, custos e investimentos. Assim, o presente artigo faz uma breve revisão da teoria com relação à estratégia competitiva, em seguida é apresentada a metodologia da pesquisa de campo realizada e, posteriormente, os resultados desta pesquisa são apresentados e analisados e algumas considerações finais são estabelecidas.

1. Estratégia e Vantagem Competitiva

Em relação à estratégia empresarial pode-se dizer que inexistente uma definição que seja única e universalmente aceita. Segundo Mintzberg e Quinn (2001), estratégia é o plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma instituição. Uma estratégia bem-formulada ajuda a colocar em ordem os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

De acordo com Aaker (2001), a estratégia de negócio, é definida a partir de seis elementos: o produto-mercado no qual o negócio deve competir; o nível de investimento; as estratégias de área funcional, necessárias para competir no produto-mercado selecionado; os ativos estratégicos ou competências que estão por trás da estratégia e que proporcionam vantagem competitiva sustentável; a alocação de recursos nas unidades de negócio e o desenvolvimento de efeitos sinérgicos por todos os negócios – a criação do valor por meio de unidades de negócio que se apóiam e se complementam mutuamente.

Segundo Motta (1991), a evolução da estratégia empresarial pode ser visualizada em três épocas distintas. Na década de 50 a Formulação Estratégica fornecia uma definição clara

dos objetivos de ação, com uma perspectiva mais ampla que o nível da tarefa. A segunda época, década de 60 havia uma definição clara da missão sócio-econômica da organização, com foco na análise ambiental externa e interna a partir do uso de instrumentos racionais e analíticos para a decisão e ação. A partir da década de 70 existe um reforço da perspectiva de globalidade implícita na visão estratégica, com o avanço da visão estratégica para áreas funcionais e a acentuação de perspectiva não-burocrática e descentralizada do planejamento. Existe então, a partir desta fase, uma perspectiva não-hierárquica e não-segmentada das dimensões estratégicas da organização, com reforço na ênfase na capacidade gerencial dos dirigentes.

Quando se fala de estratégia para o ambiente concorrencial, não se pode deixar de lado a visão de estratégia causadora de vantagem competitiva elaborada por Porter (1986). Em suma, para Porter, estratégia é a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades e da integração entre elas. Se não houver compatibilidade entre as atividades, não existirá uma estratégia diferenciada e a sustentabilidade será mínima. A gerência se volta para a tarefa mais simples de supervisionar funções independentes e a eficácia operacional determina o desempenho relativo da empresa.

Como demonstra Porter (1999), a elaboração da estratégia de uma empresa é a busca de uma vantagem competitiva. Uma vantagem competitiva corresponde a um benefício significativo e, preferencialmente, de longo prazo de uma empresa sobre sua concorrência. O objetivo fundamental da maioria das empresas é, sem dúvida, a conquista de um desempenho superior sustentável de longo prazo.

Estabelecer e manter uma vantagem competitiva é algo muito complexo, mas a prosperidade de uma empresa depende disso. Diz-se que uma empresa possui uma vantagem competitiva quando está implementando uma estratégia de criação de valor que não esteja sendo simultaneamente implementada por seus concorrentes ou concorrentes potenciais, os quais incapazes de repetir os benefícios dessa estratégia (VASCONCELOS e BRITO, 2004).

Na constante busca pela participação do mercado, a concorrência não se demonstra somente sobre os demais participantes. Ao contrário, a concorrência em um setor específico está enraizada em sua economia considerada como sendo básica, existindo forças competitivas que ultrapassam as barreiras estabelecidas nesse setor. Assim, clientes, fornecedores, participantes e produtos substitutos são considerados todos concorrentes que, dependendo do setor, podem ser superiores ou ativos.

Em função destas definições, analisa-se a postura dos gestores de supermercados frente à concorrência das grandes redes, focando nas forças competitivas de Porter. De acordo com Porter (1986), a natureza da competição pode ser avaliada em função de cinco forças competitivas: poder de barganha dos fornecedores, novos entrantes, poder de barganha dos clientes, produtos substitutos e competidores. Quanto mais essas forças se combinam, maior a probabilidade de se viabilizar a vantagem competitiva e mais concreta serão os resultados de tais vantagens. Este trabalho de pesquisa procura relacionar as forças apresentadas por Porter expostas acima com as estratégias apresentadas nos supermercados de grande, médio e pequeno porte da Região Norte do Estado de São Paulo.

2. Estratégias no Setor Supermercadista da Região Norte do Estado de São Paulo

Este trabalho mostra a necessidade de conhecimento sobre como os supermercados de grandes, médios e pequenos portes da Região Norte do Estado de São Paulo estão se estruturando estrategicamente, para enfrentarem a concorrência das grandes redes. Trata-se de um tema relevante para a área de administração, uma vez que as empresas dependem de estratégias e retornos adequados ao risco do setor. O cliente consumidor, mais do que nunca,

está indicando o norte para as empresas. É a partir deles e do atendimento de suas necessidades e desejos que produtos e serviços precisam ser oferecidos.

A Região Norte do Estado de São Paulo foi escolhida para o desenvolvimento desta pesquisa, pois não se conhece nenhum estudo do setor de varejo de supermercados da região em questão e a mesma encontra-se em fase de desenvolvimento socioeconômico. Essa região tem área de 8.298 km² e congrega uma população estimada de 417.747 habitantes em 2005. Isso equivale a 3,3% da área do Estado de São Paulo e a 1,0% de sua população. Economicamente, a região apresenta uma boa renda per capita, maior do que a média do Estado de São Paulo em 17 de seus 19 municípios. Por outro lado, há uma concentração de renda em alguns municípios como Colômbia, Altair e Bebedouro.

A região apresenta uma boa estrutura urbana. Essa estrutura urbana é melhor do que a média do Estado de São Paulo. Por sua vez, o analfabetismo é ainda grande, com cidades atingindo taxas de analfabetismo perto dos 15%. Esse grande analfabetismo reflete no Índice de Desenvolvimento Humano que é menor do que a média do Estado de São Paulo. Assim, a região apresenta municípios com alto desenvolvimento ladeados por municípios com baixo desenvolvimento.

O comércio da região representa cerca de 1,2% dos estabelecimentos do Estado de São Paulo e emprega 1,0% do total dos empregados do comércio no Estado de São Paulo. Os estabelecimentos comerciais se concentram em Barretos, Bebedouro, Olímpia e Guaiá. Esses mesmos municípios são aqueles que concentram o maior número de empregados do comércio. O salário médio do comerciário é, em média, menor do que a média do Estado de São Paulo. O único município onde essa média é superada é Barretos. A região é responsável por 1,0% do valor total adicionado dos supermercados do Estado de São Paulo. Esse valor é proporcional à porcentagem da população em relação ao total do Estado. O valor adicionado dos supermercados concentra-se em Barretos, Bebedouro, Olímpia e Guaiá.

Esses dados mostram que a região de Barretos tem potencial de crescimento e apresenta um bom desenvolvimento econômico que pode atrair grandes redes de supermercados, principalmente por ter dados muito semelhantes aos dados médios do Estado de São Paulo. A atração de grandes redes de supermercados pode gerar problemas para os pequenos e médios supermercados. Por exemplo, Franklin (2001) ilustra as consequências da entrada do Wal Mart em regiões metropolitanas dos Estados Unidos. Essa atração pode ocorrer, inclusive, pela expansão do e-commerce como ilustra Perkins (2001).

3. Pesquisa de campo

É importante deixar claro o problema central de nosso estudo. A problematização do tema pode abrir um leque de subtemas, ou questões, que muitas vezes vêm auxiliar a definição do problema a ser solucionado, a definição da(s) hipótese(s) de trabalho para se alcançar este objetivo, bem como as suas relações com as teorias existentes. (CARVALHO, 1988). De acordo com Abramo (1989), a definição clara do problema de pesquisa em uma pergunta é um procedimento facilitador de todo o processo de pesquisa uma vez que define e delimita em uma pergunta o que na realidade quer se saber ou investigar. O principal problema de pesquisa do estudo aqui apresentado consiste em como os gestores dos supermercados da Região Norte do Estado de São Paulo estão se posicionando estrategicamente para manter sua vantagem competitiva, frente à concorrência?

A partir do problema exposto temos como objetivo geral de pesquisa identificar as estratégias competitivas adotadas pelos gestores de supermercados pequenos, médios e grandes da Região Norte do Estado de São Paulo, utilizadas no enfrentamento da concorrência com as grandes redes de supermercados.

Em relação aos objetivos específicos procura-se: a) caracterizar a realidade dos supermercados e as estratégias difundidas nessas organizações; b) descrever como os gestores de supermercados identificam e interagem com as forças estratégicas atuantes; c) relacionar as principais estratégias adotadas pelos gestores dos supermercados, objetivando enfrentar as grandes redes.

As hipóteses iniciais do estudo são: espera-se que os gestores de supermercados conheçam a atuação dos concorrentes; acredita-se que os gestores negociem eficazmente com seus fornecedores; espera-se também que os gestores de supermercados criem posição defensável para superar os concorrentes.

O conceito de variável refere-se a tudo aquilo que pode assumir diferentes valores ou diferentes aspectos, de acordo com os casos particulares ou as circunstâncias. Desta forma, as variáveis a serem analisadas através da aplicação do questionário estarão relacionadas às seguintes entidades: a) concorrentes; é considerado o ambiente externo de rivais que atuam no setor, segundo (CHIAVENATO, 1999), concorrentes são elementos que disputam as mesmas entradas (fornecedores) e as mesmas saídas (clientes) da organização; b) os fornecedores, que são empresas que abastecem os supermercados; c) os compradores, aqueles que adquirem os produtos em supermercados, ou, segundo (BATALHA, 2001), o mercado-alvo que a empresa deseja atingir com seus produtos, e; d) a tecnologia é considerada a estrutura do sistema de informação do supermercado, segundo (HITT *et al*, 2003, pg. 63), o segmento tecnológico compreende as instituições e atividades que se ocupam da criação de novos conhecimentos e da tradução desses conhecimentos em novos canais, produtos processos e materiais.

3.1. Metodologia de Pesquisa

3.1.1. Método de Pesquisa

Como mostra Gil (1991), o objetivo da pesquisa de campo em qualquer ciência é o de buscar respostas claras, precisas, racionais para os problemas que são propostos. A complexidade verificada nas diferentes pesquisas realizadas em áreas distintas é muito variável. Por esse motivo, é possível classificar as várias pesquisas segundo o seu nível de complexidade. Para atingir os objetivos deste trabalho optou-se pela pesquisa descritiva quantitativa (GIL, 1999, p. 44), com aspectos qualitativos, para descrever características dos gestores de supermercados frente à concorrência, mais especificamente à adoção de estratégias utilizadas, levando-se em conta os princípios teóricos definidos neste estudo. De acordo com Mattar (1997, p. 88), existem dois tipos de pesquisas descritivas: levantamento de campo e estudos de campo. A diferença básica entre esses dois tipos consiste que o levantamento de campo visa obter dados que represente a população a ser analisada e que o estudo de campo se preocupa basicamente com o estudo de algumas situações típicas.

O objetivo principal da ciência é verificar a autenticidade dos fatos. Para que um determinado conhecimento seja considerado científico, torna-se necessário escolher o método mais apropriado para obter esse conhecimento. O diferencial proporcionado pelos métodos, bem como a isenção conferida pelo pesquisador que respeita estes métodos, retrata as diferenças das competências e das intenções em uma pesquisa. Neste estudo descritivo, o método utilizado foi quantitativo, por meio de técnicas estatísticas em escala de Likert, com aspectos qualitativos e entrevista estruturada. O método quantitativo geralmente procura seguir com rigor um plano previamente estabelecido (baseado em hipóteses claramente indicadas e variáveis que são objeto de definição opcional). É freqüentemente utilizado em estudos descritivos, principalmente nos estudos que pretendem encontrar e classificar a relação entre variáveis (RICHARDSON, 1999).

A pesquisa quantitativa normalmente se mostra apropriada quando existe a possibilidade de medidas quantificáveis de variáveis e inferências a partir de amostras de uma população, utilizando-se de um instrumental estatístico. Esse tipo de pesquisa usa medidas numéricas para testar aspectos científicos e hipóteses, ou busca padrões numéricos relacionados a conceitos cotidianos. Em contrapartida, a pesquisa qualitativa se caracteriza, principalmente, pela ausência de medidas numéricas e análises estatísticas, examinando aspectos mais profundos e subjetivos do tema em estudo.

Os métodos qualitativos são apropriados quando o fenômeno em estudo é complexo, de natureza social e não tende à quantificação. Normalmente, são usados quando o entendimento do contexto social e cultural é um elemento importante para a pesquisa. Para aprender métodos qualitativos é preciso aprender a observar, registrar e analisar interações reais entre pessoas, e entre pessoas e sistemas. Os estudos de pesquisa qualitativa diferem entre si quanto ao método, à forma e aos objetivos, dessa forma, Godoy (1995), apresenta um conjunto de características capazes de verificar uma pesquisa desse tipo: o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; o caráter descritivo; o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador; enfoque indutivo.

Assim, a pesquisa ou método científico normalmente é definido como quantitativo ou qualitativo em função do tipo de dados coletados. Porém, os métodos qualitativos e quantitativos não se excluem. Embora difiram quanto à forma e à ênfase, os métodos qualitativos trazem como contribuição ao trabalho de pesquisa uma mistura de procedimentos de cunho racional e intuitivo capaz de contribuir para a melhor compreensão dos fenômenos.

3.1.2. Amostragem e Coleta de Dados

A área de abrangência da pesquisa foi a Região Norte do Estado de São Paulo. Inicialmente a população constou de 81 supermercados informados pela ACIB (Associação Comercial e Industrial de Barretos), sendo 58 lojas independentes e 23 de 9 redes. Enviou-se carta de apresentação para os supermercados para facilitar o acesso e eliminar a não resposta. Realizou-se contato por telefone e pessoalmente para obtenção da área de vendas em metros quadrados, número de checkouts, número de funcionários e fluxo de clientes.

A coleta de dados foi obtida através da amostra de 52 gestores, sendo 43 de lojas independentes e 9 de redes. Cabe salientar que o restante não participou da pesquisa.

Assim, foi feita a análise dos dados neste trabalho com 52 gestores de supermercados entrevistados levando em consideração que no decorrer da pesquisa constatou-se o dinamismo do setor supermercadista, como aquisição, fechamento de lojas, ampliação de instalações, inovações mercadológicas e tecnológicas. Fatores esses que alteraram a quantidade inicialmente prevista de entrevistados.

A coleta de dados em uma pesquisa assume diversas formas. A mais comum é a entrevista aplicada coletiva ou individualmente. Neste sentido, a presente pesquisa tem aspectos qualitativos baseados em entrevista estruturada com gravações quando permitidas. Optou-se por utilizar entrevista estruturada, pois possibilita a coleta de dados com base em questões ligadas às forças competitivas apresentadas por Montgomery e Porter (1998, p. 12). Segundo Gil (2002, p. 115), “entrevista pode ser entendida como a técnica que envolve duas pessoas numa situação face a face e em que uma delas formula questões e a outra responde”.

Entrevistar proprietários ou responsáveis pela gestão de supermercados implica entrevistar pessoas que ocupam posições relevantes na empresa, pois são as que participam mais diretamente do processo. Estas pessoas são de difícil acesso e extremamente ocupadas com suas responsabilidades. Saber se o entrevistado, frente ao problema da concorrência acirrada, está disposto a dizer a verdade (uma vez que se trata do conhecimento das

estratégias que utiliza em sua empresa) pode ser impossível para o pesquisador. Assim, parte-se do princípio de que aquilo que o entrevistado disser é a realidade de sua empresa.

A entrevista estruturada, é realizada através de uma relação fixa de perguntas, onde a ordem e o conteúdo são os mesmos para todos os entrevistados. Esse tipo de entrevista permite a quantificação dos dados, possuindo como vantagem a rapidez de obter as informações. Quando a entrevista é totalmente estruturada, com alternativas definidas a priori, aproxima-se do questionário (GIL, 1999, p. 121).

A aplicação do questionário foi feita in loco nos supermercados. Os responsáveis pelos supermercados responderam pessoalmente ao questionário na Escala de Likert de cinco pontos, com duração aproximada de 15 minutos cada. Respondidos os questionários, os dados foram agrupados para serem analisados no programa Excel, classificados os portes dos supermercados em 1 Pequeno, 2 Médio e 3 Grande, que em seguida foram passados para o programa SPSS para análise e tratamento estatístico.

Segundo Mattar (1997, p. 214), as escalas de Likert representam escalas somatórias e compreendem uma série de afirmações onde os respondentes são solicitados a informarem o grau de concordância ou discordância. A cada célula de resposta é atribuído um número que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação. A pontuação total da atitude de cada respondente é dada pela somatória das pontuações. Neste sentido a escala de Likert mede a intensidade das concordâncias e discordâncias do questionário. A elaboração desse tipo de escala segue os seguintes passos, como indica Gil (1999) recolhe-se grande número de enunciados que manifestam opinião ou atitude acerca do problema a ser estudado; b) pede-se certo número de pessoas que manifestem sua concordância ou discordância em relação a cada um dos enunciados, segundo a graduação: concorda muito (1), concorda um pouco (2), indeciso (3), discorda um pouco (4), discorda muito (5); c) procede-se à avaliação dos vários itens, de modo que uma resposta que indica a atitude mais favorável recebe o valor mais alto e a menos favorável o mais baixo; d) calcula-se o resultado total de cada indivíduo pela soma dos itens; e) analisam-se as respostas para verificar quais os itens que discriminam mais claramente entre os que obtêm resultados elevados e os que obtêm resultados baixos na escala total. Para tanto, são utilizados testes de correlação. Os itens que não apresentam forte correlação com o resultado total, ou que não provocam respostas diferentes dos que apresentam resultados altos e baixos no resultado total, são eliminados para garantir a coerência interna da escala. De acordo com Mattar (1997, p. 215) existe um esquema para atribuir número numa escala de Likert, como mostra a Tabela 01.

Tabela 01 - Escala de Likert Para a Pesquisa Quantitativa

Tipo de afirmação	Grau de concordância / discordância	Valor da pontuação	
Afirmação favorável (ou positiva)	Concorda totalmente	+2	5
	Concorda	+1	4
	Indeciso	0	3
	Discorda	-1	2
	Discorda totalmente	-2	1
Afirmação desfavorável (ou negativa)	Concorda totalmente	-2	1
	Concorda	-1	2
	Indeciso	0	3
	Discorda	1	4
	Discorda totalmente	2	5

Fonte: Adaptado de Mattar (1997)

A utilização da escala Likert no presente trabalho abrange o levantamento quantitativo de quatro temas: atuação dos concorrentes; poder de barganha dos fornecedores; poder de

barganha dos compradores/clientes; ameaça de novos entrantes e tecnologia. Optou-se por empregar uma escala de Likert por representar de forma objetiva e direta a mensuração dos níveis de concordância dos entrevistados. O instrumento utilizado nesse trabalho, para a coleta de dados, foi o questionário impresso. Cada entrevistado respondeu 18 questões fechadas, organizadas em escala Likert de cinco pontos, tendo o valor 1 definido para discordo totalmente e o valor 5 para concordo plenamente. Anotações manuscritas das respostas foram transcritas para arquivos eletrônicos Excel e SPSS. O desenvolvimento do levantamento iniciou-se, com o contato junto à Associação Comercial e Industrial de Barretos que forneceu a lista de endereços dos supermercados existentes na Região Norte do Estado de São Paulo. Em seguida enviou-se carta de apresentação para os supermercados, para facilitar o acesso e eliminar a não resposta. Realizou-se contato por telefone e pessoalmente para obtenção da área de vendas em metros quadrados, número de *checkouts*, número de funcionários, fluxo de clientes. E, assim, identificou o total de 81 supermercados, sendo 9 redes com 23 lojas e 58 lojas independentes. Em seguida, processou-se a coleta de dados in loco através das entrevistas estruturadas e dos questionários, e quando da permissão foram gravadas as entrevistas.

Pelo fato deste estudo basear-se na interação com sujeitos e empresas pesquisadas, alguns cuidados foram tomados. Para tanto, foi enviada uma carta solicitando participação na pesquisa. Os supermercados receberam a carta de apresentação da pesquisa. As pesquisas para a coleta de dados foram feitas in loco. Sendo assim, as respostas dos gestores os supermercados participantes serão mantidos em código.

3.2. Análise dos resultados

Concluídas as entrevistas estruturadas e os questionários, os dados foram tabulados e analisados estatisticamente para descrever a opinião dos proprietários e gestores dos supermercados quanto à utilização das estratégias competitivas frente à concorrência das grandes redes. Da amostra de 52 entrevistados, 18 gestores permitiram o uso de gravação. As informações iniciais se deram no mês de abril e a de campo a partir de julho a novembro de 2005.

3.2.1. Análise Qualitativa

Os dados da pesquisa qualitativa foram agrupados em uma matriz de conteúdo que indica a resposta mais comum. Os supermercadistas responderem que avaliam os concorrentes como fortes e agressivos, e que os principais fornecedores são: Coca-Cola, Sadia, Cerealista Maranhão, Minerva, Rosalito, Gessy Lever, Nestlé, Danone e que não entendem curva ABC. As respostas permitem perceber que a concorrência é forte e agressiva entre os supermercados. A negociação com os concorrentes é difícil, porém existe a criação de redes de supermercados associados. Em geral, os supermercados têm até 500 fornecedores. A escolha dos fornecedores envolve preço, bom atendimento e rapidez de entrega. As mercadorias são escolhidas em função do seu giro.

A curva ABC não é conhecida pela maioria das empresas. Assim, o controle de estoques é inadequado, embora os estoques sejam mantidos com vinte a trinta dias de giro, mantendo-se o seu volume.

O perfil mais característico dos clientes é o da classe média, principalmente nos grandes supermercados. Em geral, o número de clientes gira entre 1.000 e 5.000 por mês e na sua maioria procuram produtos básicos. O principal requisito desses clientes é o preço.

A participação em feiras é pequena, mas a principal é a Feira da APAS em São Paulo. Em geral, não há o costume de serem feitos cursos, refletindo o baixo interesse em capacitação pessoal.

Os investimentos em tecnologia são baixos, concentrando-se principalmente em balanças eletrônicas, caixas registradoras e código de barras. Em geral, os supermercados não têm controle de estoque adequado.

Os investimentos são decididos pela diretoria ou proprietários e ocorrem de acordo com as exigências e necessidades do consumidor. Esta análise mostra a grande dificuldade que as empresas supermercadistas encontram na estruturação do negócio. Cumpre ressaltar que as entrevistas gravadas com os gestores de supermercados foram conduzidas em clima de cooperação e as respostas em comuns, constam dos apêndices de matriz de conteúdo.

3.2.2. Análise Quantitativa

A análise quantitativa foi realizada com o auxílio do programa Excel e SPSS versão 14. Considerou-se a utilização da classificação dos supermercados de acordo com o porte definido por Parente (2000). A aplicação dos critérios de classificação indicou a existência de (33) supermercados pequenos, (11) médios e (8) grandes. A lista dos supermercados classificados por porte encontra-se no apêndice C.

Assim, o conjunto de supermercados estudados compõe-se de 64% de supermercados pequenos, 21% de supermercados médios e 15% de supermercados grandes presentes na região. A separação das questões pelo tamanho do supermercado indica que os pequenos tendem a acompanhar menos o ambiente empresarial e as ações dos possíveis concorrentes de grandes redes. Também investem menos em tecnologias de serviços, em pessoal, em publicidade e promoções do que os supermercados médios e grandes.

A negociação de preços e prazos com os fornecedores é mais difícil para supermercados pequenos. A relação de parceria com os fornecedores é melhor com os supermercados médios e grandes, permitindo que se façam mais promoções. A redução de estoques, porém, ocorre mais nos supermercados médios e grandes, indicando uma preocupação maior nestes supermercados de otimizar custos.

Os resultados mostram que não existe diferença entre os pretensos níveis de atendimento. Porém, os supermercados maiores tendem a utilizar mais pesquisas de satisfação de clientes.

Os resultados indicam que há a tendência de serem adotados sistemas melhores de controles de estoques pelos supermercados médios e grandes. Da mesma forma, apresentam-se os investimentos em automação e tecnologia de informação e em treinamento gerencial. O acompanhamento das inovações tecnológicas também é maior nos supermercados médios e grandes.

Em resumo, verifica-se que os supermercados pequenos têm dificuldades maiores em investimento de pessoal, de tecnologia, de controle de estoque, de pesquisa com clientes, entendimento do ambiente, relacionamento e parceria com os fornecedores. Por outro lado, ele apresenta vantagens no relacionamento com os clientes.

A fim de sintetizar os dados apresentados acima, adotou-se a extração da “média da média”, onde após calcular a média de todas as questões em cada porte e em cada grupo de questões (concorrente, fornecedor, comprador e tecnologia), extraiu uma única média para os mesmos.

Após o levantamento descritivo, realizou-se o teste de hipóteses para diferença entre a média de duas populações de amostras independentes, onde analisou a diferença da média entre portes. Para realizar tais testes foram utilizadas hipóteses, como mostram Anderson, Sweeney e Williams (2003), na seguinte ordem: testou-se a diferença das médias dos

supermercados de pequeno porte com os supermercados de médio porte para os diferentes grupos de questões; testou-se a diferença das médias dos supermercados de médio porte com os supermercados de grande porte para os diferentes grupos de questões; testou-se a diferença das médias dos supermercados de pequeno porte com os supermercados de grande porte para os diferentes grupos de questões.

Os resultados mostram que rejeita-se H_0 ao nível de significância de 5%, o que indica possíveis diferenças significativas entre as médias dos Supermercados de Pequeno Porte com os Supermercados de Médio Porte no grupo dos Concorrentes. Não se rejeita H_0 ao nível de significância de 5% o que indica que não há possíveis diferenças significativas entre as médias dos Supermercados de Médio Porte com os Supermercados de Grande Porte no grupo de Tecnologia.

Referente ao grupo de concorrentes de pequeno e médio porte as médias foram 3,14 para pequeno porte e 4,27 para o médio, indicando que as empresas adotam estratégias aparentemente diferentes, pois, 4,27 do médio porte estão mais próximas do maior valor da escala Likert.

Referente ao grupo de fornecedor as médias apresentadas foram de 2,92 para o pequeno e 3,89 para o médio, indicando aparentemente estratégias diferentes, por entender que a média de 2,92 do pequeno tende a menor pontuação na escala Likert, representando maior dificuldade de negociação com fornecedores.

Referente ao grupo de comprador, este se difere dos demais pelo fato de apresentar a não-rejeição da hipótese nula. Entretanto, aparentemente as estratégias são iguais, pois, ninguém respondeu diferentemente apesar do porte. Sendo assim, parece que todos adotam as mesmas estratégias, independentemente do tamanho do supermercado, ou seja, a média de 4,02 do pequeno não distancia da média de 4,25 do médio porte.

A análise estatística das questões de tecnologia resultou em média de 2,16 para o pequeno e 3,23 para o médio, indicando aparentemente que o pequeno pouco investe em tecnologia, pois, a média está mais próxima de um na menor pontuação da escala Likert, fazendo com que as estratégias sejam diferentes.

O resultado da média das questões de duas populações - médio e grande porte, no grupo de concorrentes, observa-se que as estratégias adotadas aparentemente são semelhantes, pois a média de 4,27 para o médio e 4,48 para o grande não são significativamente distante.

As estratégias de negociação com os fornecedores demonstram aparentemente que as estratégias são semelhantes entre si, visto que a média de 3,89 para o médio e 4,09 para o grande posicionam aproximadamente na média da pontuação da escala Likert. Porém, o médio tem maior dificuldade de negociação com o fornecedor e o grande tem maior poder de aquisição.

O grupo de comprador se difere dos demais grupos, apresentando a média 4,25 para o médio porte e 4,53 para o grande. Possuem estratégias semelhantes entre si.

As estratégias de tecnologia indicam semelhanças entre os supermercados de porte médio e grande, com média de 3,23 para o médio e 4,41 para o grande, porém, o médio tende a menor pontuação da escala Likert, demonstrando menor capacidade de investimento.

No entanto, os resultados encontrados para médio x grande indicam que as estratégias são semelhantes. Assim, os tamanhos dos supermercados influenciam no tipo de estratégia adotada.

Na população de pequeno e grande porte, o resultado da média do concorrente foi de 3,14 para o pequeno e 4,48 para o grande. O grande demonstra a média com tendência à maior pontuação na escala Likert. Portanto, as estratégias são diferentes entre si.

As estratégias de negociação com os fornecedores demonstram que são diferentes. A média de 2,92 para o pequeno e 4,09 para o grande, tendem a menor e maior pontuação da

escala Likert. Assim demonstra-se, aparentemente, que o pequeno tem maior dificuldade nas negociações e o grande tem maior poder de aquisição.

O grupo de comprador se difere dos demais grupos, apresentando a média 4,02 para o pequeno porte e 4,53 para o grande. Possuem estratégias semelhantes entre si.

As estratégias de tecnologia indicam a média de 2,16 para o pequeno e 4,41 para o grande, tendem a menor e a maior pontuação da escala Likert, demonstrando aparentemente que as estratégias são diferentes. O pequeno faz pouco investimento e o grande faz mais investimento e busca atualização.

Através da análise dos resultados estatísticos conclui-se de uma forma geral, que os supermercados médios e grandes possuem estratégias semelhantes. Por outro lado, os supermercados pequenos se diferenciam dos médios e dos grandes em se tratando do relacionamento com concorrentes, fornecedores e tecnologia.

Pode-se concluir com base no valor de t os resultados dos testes aplicados com nível de significância de 5%, o que leva a rejeição ou não rejeição de H_0 , conforme as hipóteses apresentadas no trabalho. Foi possível observar que, com relação aos concorrentes o pequeno supermercado não atua em *benchmarking*, em apelo promocional, ampliação e imagem da marca. Essas atuações ocorrem no médio e grande.

Com relação ao fornecedor o pequeno faz pouco controle de estoque e não pratica associativismo. Os grandes controlam estoque e os médios controlam estoque e praticam associação entre si. Com relação ao comprador as estratégias são semelhantes entre todos os portes de supermercados. No que se refere à tecnologia o pequeno investe menos do que os médios e grandes.

Assim, a análise quantitativa indica que a adoção de estratégias adequadas pelos grupos de supermercados menores é iniciante, em relação às estratégias adotadas pelos médios e grandes supermercados. Os investimentos em treinamento gerencial e o baixo investimento em pessoal foram os itens considerados mais problemáticos para os supermercados pequenos e médios. Porém, as pequenas empresas têm dificuldade em implantar, isoladamente tais estratégias. Além dos custos envolvidos, tais ações exigem o comprometimento do horário dos poucos funcionários da empresa. Ações conjuntas de várias empresas pequenas podem ajudar a resolver os problemas de custos e de disponibilização de funcionários.

Como pode ser visto, a melhoria da relação com os fornecedores e com os clientes pode ser obtida também por ações conjuntas das empresas. A maior escala obtida pela associação das empresas permite uma estrutura mais forte na negociação frente aos fornecedores e o estabelecimento de parcerias mais vantajosas para os supermercados. A associação entre os supermercados pode levar a busca da vantagem competitiva.

Ocorre uma redução dos custos nesse tipo de transação, pois evitam que sejam feitas muitas operações parceladas de vendas. Estes custos de transação envolvem os custos de informação, os custos de negociação e os custos de monitoração do contrato (PIOVEZAN *et al*, 2003).

Uma forma de reduzir estes custos pode ser iniciada com estudos semelhantes ao que Piovezan *et al* (2003) desenvolveram para o setor de instalação de gás. Assim, no que se refere à adoção do associativismo os gestores devem compreender a sua complexidade organizacional. No entanto, a associação não elimina a competitividade e envolve custos que devem ser avaliados para manter a vantagem competitiva.

Cabe destacar a importância dos gestores de supermercados na participação do ambiente sócio econômico em influenciar o setor supermercadista com adoção de estratégias competitivas. O Quadro a seguir, elaborado a partir da análise qualitativa e quantitativa da pesquisa de campo, apresenta um resumo com as estratégias aparentemente adotadas pelas empresas, agrupadas por porte.

Quadro 01: Estratégias aparentemente adotadas pelas empresas

Questões	Pequeno x Médio	Médio x Grande	Pequeno x Grande
Concorrente	. Preço de mercado	. Preço de mercado	. Preço de mercado
	. Atendimento	. Atendimento	. Atendimento
	. Ampliação	. Benchmarking	. Força imagem marca
		. Diversidade de produtos	. Benchmarking
		. Apelo promocional	. Diversidade de produtos
		. Ampliação	. Forte apelo promocional
			. Expansão
Fornecedor	. Diversidade de produtos	. Preço menor	. Preço menor, diversidade de produtos, entrega.
	. Preço, prazo, entrega.	. Diversidade produtos	. Melhorar relação
	. Melhorar relação	. Melhorar relação	. Estoque controlado
		. Estoque controlado	
		. Associativismo	
Comprador	. Preço menor e prazo	. Preço menor e prazo	. Preço menor e prazo
	. Atendimento	. Atendimento	. Atendimento
	. Fidelizar	. Fidelizar clientes	. Fidelizar clientes
Tecnologia	. Investir tecnologia a LP	. Melhorar a tecnologia,	. Planejar investimentos
	. Melhorar controles	. Instalações, treinamento	. Manter tecnologia atualizada

Considerações finais

Este trabalho teve como objetivo geral identificar as estratégias competitivas adotadas pelos gestores de supermercados pequenos, médios e grandes da Região Norte do Estado de São Paulo, utilizadas no enfrentamento da concorrência com as grandes redes de supermercados e verificou-se através dos resultados encontrados, que o objetivo proposto foi alcançado, porém, sem pretensão de generalizar as conclusões para os supermercados em geral.

Através do conceito de Estratégia Organizacional, verificou-se que o uso desse conceito é necessário dentro das empresas, mas não é suficiente para mantê-las em vantagem competitiva. Abordou-se a evolução do uso de Tecnologia da Informação para a obtenção de vantagem competitiva e com isso, um posicionamento à frente dos concorrentes.

Constatou-se o dinamismo do setor supermercadista, como aquisição, fechamento de lojas, ampliação de instalações, inovações mercadológicas e tecnológicas.

Através das informações obtidas nos questionários, entrevistas estruturadas e da maior parte das respostas agrupadas, torna-se possível descrever as seguintes conclusões:

1. A concorrência é forte e agressiva entre os supermercados, a negociação com os concorrentes é difícil, porém existe a criação de redes de supermercados associados com os de médio porte.

2. Em geral, os supermercados têm até 500 fornecedores cadastrados e sua escolha envolve preço, bom atendimento e rapidez na entrega. As mercadorias são escolhidas em função do seu giro de mercado;

3. A curva ABC não é conhecida pela maioria das empresas. Assim, o controle de estoques é inadequado, embora sejam mantidos com vinte a trinta dias de giro, mantendo-se o seu volume;

4. O perfil mais característico dos clientes é o da classe média, principalmente nos médios e grandes supermercados. O número de clientes gira entre 1.000 e 5.000 por mês e, na sua maioria, procuram produtos básicos. O principal requisito desses clientes é o preço;

5. A participação em feiras é pequena, mas a principal é a Feira da APAS em São Paulo.

6. Os investimentos em tecnologia são baixos nos pequenos supermercados, concentrando-se principalmente em balanças eletrônicas, códigos de barra e caixas registradoras;

7. Os investimentos são decididos pela diretoria ou proprietários e ocorrem de acordo com as exigências e necessidades do consumidor.

8. O poder de negociação dos pequenos supermercados com os fornecedores fica prejudicado. Assim, a posição estratégica do pequeno é mais difícil do que a dos supermercados médios e grandes;

9. O menor treinamento gerencial e baixo investimento em pessoal dos supermercados pequenos geram dificuldades na gestão do negócio;

10. A falta de tecnologias de informação e de sistemas de automação cria dificuldades na gestão dos supermercados pequenos.

Dentro da visão estratégica conclui-se que, a adoção de estratégias competitivas adequadas pelos grupos de supermercados menores é iniciante, com relação às estratégias adotadas pelos médios e grandes supermercados. Os pequenos supermercados têm dificuldades em implantar isoladamente estratégias adequadas, estabelecer parcerias com fornecedores, introduzir tecnologia da informação e controle de estoque. Mas apresentam vantagens no relacionamento com os clientes.

Os médios e grandes supermercados estão mais preparados com a aplicação de tecnologias e com o treinamento de pessoal. A tecnologia da informação pode contribuir para uma melhor estruturação dos estoques, reduzir perdas e aumentar os lucros do supermercado.

Referente ao grupo de comprador ou cliente aparentemente todos adotam as mesmas estratégias, independentemente do tamanho do supermercado. Desta forma, as principais estratégias adotadas são focadas em preços, prazos e atendimento. No entanto, os resultados encontrados para médio x grande indicam que as estratégias são semelhantes. Portanto, os tamanhos dos supermercados influenciam no tipo de estratégias adotadas.

Por fim conclui-se que, os supermercados pequenos, médios e grandes conhecem a atuação dos concorrentes, dos fornecedores, dos compradores, da tecnologia que os mantém no mercado frente à concorrência, e possuem como estratégias competitivas observar as ações dos concorrentes, estabelecer bom relacionamento com fornecedores, fidelizar o cliente e melhorar a implementação de tecnologia e treinamento. Cabe observar que pesquisas em outras regiões do Estado de São Paulo poderão ser feitas para que se tenha uma comparação dos resultados.

Referências bibliográficas

- AAKER, D.A. Administração estratégica de mercado. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ABRAMO, P. Pesquisa em Ciências Sociais. Pesquisa Social. São Paulo: T.A. Queiroz, 1989.
- ANDERSON, D. R.; SWEENEY, D. J.; WILLIAMS, T. A. Estatística aplicada a administração e economia. São Paulo: Pioneira, 2003.
- BATALHA, Mario Otávio. Gestão Agroindustrial: CEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. 2 Ed. São Paulo : Atlas, 2001.
- CAMPOS, Z.B. Metodologia para a implantação de logística integrada: visando a competitividade de empresas supermercadistas. 128f. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- CARVALHO, M.C.M. Construindo o saber. técnicas de metodologia científica. Campinas: Papyrus, 1988.

- CHIAVENATO, Idalberto. Administração dos Novos Tempos. 2 Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FRANKLIN, A. W. The impact of Wal-Mart supercenters on supermarket concentration in US metropolitan areas. *Agribusiness*; v.17, n.1, p.105, Winter 2001.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa, 3º ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- _____. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.
- HITT, Michael. Administração Estratégica: Competitividade e Globalização. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- MATTAR, F. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento. São Paulo: Atlas, 1997.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. O Processo da Estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- PARENTE, J. Varejo no Brasil, gestão estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.
- PERKINS, B. The European retail grocery market overview, *British Food Journal*; v. 103, n. 10, p. 744, 2001.
- PIOVEZAN, L.H.; MARELLI, A. G.; MAFALDA, R. Empresas de instalação de gás natural nos ambientes construídos: uma análise baseada no custo de transação. ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 23., 2003 Ouro Preto, 2003. Anais...Ouro Preto: UFOP, 2003.
- PORTER, M. E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- _____. Competição on competition: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- RICHARDSON, R. J. Pesquisa social – métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- VASCONCELOS, F.C.; BRITO, L.A.L. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 44, n. 2, p. 51-63, abril/jun. 2004.