

ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO PARA O SETOR SUPERMERCADISTA



Preparado pela Profa. Greice de Bem Noro - Curso de Administração – UNIFRA

Destinado exclusivamente ao estudo e discussão em classe, sendo proibida a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. Direitos reservados Curso de Administração - UNIFRA

Out/2007

A competitividade presente no mercado é cada vez maior, e o setor varejista brasileiro é um bom exemplo disto, principalmente com o fortalecimento dos participantes já existentes e a entrada de fortes empresas estrangeiras. Este estudo de caso oferece uma visão geral sobre as estratégias de crescimento utilizadas pelas organizações do setor supermercadista, como forma de se manterem vivas neste ambiente competitivo. Para melhor visualizar a questão de como as estratégias de crescimento ligadas a integrações horizontal e vertical podem resultar em melhora na competitividade das empresas do setor supermercadista, foi realizado um estudo de caso na Rede Dois Irmãos de Supermercados da região de Santa Maria – RS. O estudo parte do objetivo de detectar quais os fatores que levaram a empresa estudada a adotar tais estratégias de crescimento e quais os benefícios obtidos por esta adoção.

INTRODUÇÃO

A abertura do comércio internacional, caracterizada pelo fenômeno da globalização, ocasionou profundas mudanças no cenário empresarial, influenciando significativamente a estrutura e as regras da competição no varejo, mais especificamente o setor supermercadista.

Com o avanço tecnológico e a abertura de mercado, que implicaram em aumento da concorrência, os varejistas passaram a oferecer uma variedade maior de produtos e serviços ao consumidor, e esse por sua vez, está mais atuante, informado e consciente, exigindo produtos que satisfaçam suas necessidades e desejos de forma mais individualizada. Neste novo contexto, é natural que o varejo cresça em importância, pois tradicionalmente, é dentro da loja que o processo de troca com o consumidor é concretizado.

Dentre as mudanças advindas da implantação do plano real, o setor de auto-serviço sofreu inúmeras alterações, dentre as quais se pode citar o processo de concentração, a modernização, a expansão e a internacionalização de capital. Neste ambiente, para se manterem vivas no mercado, muitas empresas do setor supermercadista estão adotando estratégias de crescimento ligadas à integração horizontal e vertical. A primeira diz respeito à aquisição de novas empresas no mesmo ou em outro ramo de atuação. Já a segunda refere-se ao fato de adquirir empresas fornecedoras e/ou compradoras do atual produto ou serviço. Essas estratégias referem-se a maneiras através das quais as empresas buscam aumentar sua participação de mercado.

No decorrer deste estudo as estratégias de crescimento serão apresentadas através do estudo de caso realizado na Rede Dois Irmãos de Supermercados de Santa Maria - RS. O trabalho procura dar uma contribuição de conhecimento acerca do setor varejista no Brasil, integrado as estratégias de crescimento adotadas pelo setor supermercadista.

DOIS IRMÃOS SUPERMERCADOS

A Rede de Supermercados Dois Irmãos foi fundada em 24 de outubro de 1980, evoluindo de maneira constante e sólida, alicerçada em sua missão que consiste em “desenvolver e comercializar produtos e serviços de elevada qualidade, comprometendo-se de maneira ética e responsável com o progresso do segmento varejista e com o bem estar de seus

colaboradores, consumidores e fornecedores, para assim crescer de forma contínua e sólida”.

Hoje, a Rede é formada por três supermercados, um localizado no Bairro Patronato, e dois no Bairro Camobi em Santa Maria - RS. Um dos mercados do Bairro Camobi está atrelado ao Centro Comercial Dois Irmãos, inaugurado em 04 outubro de 2000.

A rede possui atualmente, 5000 m² de área de venda - 45 *check outs*, é responsável pela geração de 350 empregos diretos, e pela comercialização de 40 mil produtos/mês tendo em vista que, até 2004 havia realizado 1,8 milhões em vendas, o que resultou em um faturamento bruto de R\$ 65 milhões de reais (R\$180 mil/funcionário/ano). A empresa ainda conta com investimento em marketing em torno de R\$350 mil reais, que corresponde a 0,5% do seu faturamento.

De acordo com a figura 01, pode-se observar que a Rede, até o ano 2000, adotava a estratégia de crescimento na forma de expansão visto que, seu crescimento até esta data era marcado através da abertura de novas filiais, o que ocasionava o aumento do número de funcionários e da área de venda, resultando com isto, em maior concentração e participação de mercado, além do aumento da lucratividade.

Os dados apresentados na figura 02 denotam uma mudança no foco da estratégia de crescimento adotado pela empresa de expansão para estratégia de integração horizontal e vertical, na busca de maior poder de alavancagem.

Esta mudança foi datada da inauguração do Centro Comercial Dois

Irmãos, um grande empreendimento com investimento superior a R\$ 5 milhões de reais. O centro Comercial conta com uma praça de alimentação, onde se encontram inúmeras variedades de lojas. Com relação a isto, observa-se que das sete lojas que compõe a Praça de Alimentação do Centro Comercial, cinco delas fazem parte da razão social atrelada à marca Dois Irmãos. Isto se justifica como sendo uma estratégia horizontal não relacionada, sendo que as empresas integradas não pertencem ao mesmo ramo de atuação, como se pode observar: Due calçados; Restaurante Due Fratelli; Bom sabor Pastelaria e Pizzaria; Agência de Publicidade – Stanguerlin & Stefanelo Ltda; Ditec – Som e Imagem.

Estas estratégias, segundo o Gerente de Marketing da empresa, foram adotadas com a finalidade de manter uma política de monopólio do Centro Comercial, na busca de maior fidelização de seus clientes através da geração de produtos e serviços de melhor qualidade, que resultassem no deslocamento de seu público-alvo não apenas à praça de alimentação do Centro Comercial, mas principalmente para o Supermercado da Rede ligado a este.

Outro aspecto que pode ser identificado na figura 02 está relacionado às empresas integradas verticalmente de forma regressiva (para trás) ao negócio:

- Sorvetes Due Fratelli – Fábrica de sorvetes de marca própria, integrada a filial do Bairro Patronato, desde 2003. O principal motivo para sua implementação foi à busca por concorrência em preço e qualidade através de tecnologia de ponta, frente às outras marcas vendidas nos supermercados da Rede.

- Fábrica de Produtos Higienizáveis – Produtos hortifrutigrangeiros (descascados, selecionados, limpos e embalados a vácuo). Originou-se da necessidade por produtos que facilitassem a vida de seus clientes. A fábrica está desde 2003, integrada a filial do Bairro Patronato e utiliza-se de tecnologia local, caracterizando-se por seguir as melhores tendências do mercado.
- Fábrica de Embutidos – Integrada a filial do Patronato em 2004. Teve como objetivo aumentar a receita produzindo embutidos de marca própria, caracterizados pela melhor qualidade e menor preço.
- Estância da Figueira - Dentre as empresas integradas verticalmente ao negócio, a Estância da Figueira merece destaque por ser fruto de uma visão competitiva e ousada, que nasceu em 12 abril de 2004. Esta propriedade se configura como uma grandiosa e moderna horta, que é responsável pela produção de mais de 60 variedades diferentes de verduras, legumes e frutas. A Estância ocupa ao todo uma área de 62 hectares, com 50 mil m² de estufas, 50 hectares de plantio a campo e sete hectares utilizados para outras benfeitorias. A Estância é um empreendimento que gera diretamente mais de 70 empregos, além de contar com tecnologia e informatização em toda sua cadeia de produção. O empreendimento tem por objetivo a não dependência de fornecedores monopolista de hortifrutigrangeiros como, por exemplo, a CEASA (Centrais de Abastecimento SA).

Pode-se destacar vantagem na adoção destas estratégias que estão implícitas no controle sobre a linha de produtos, através da garantia de melhor qualidade, da redução de incertezas de matéria prima, aumento da eficiência e esforço de venda, o que acaba gerando aumento nos lucros, e redução do poder de mercado dos seus concorrentes.

A redução dos custos de transação é outra importante variável, tendo em vista que elimina o custo relacionado ao atravessador (empresa fornecedora, que revende o produto a ser comercializado), permitindo o aumento na margem de lucro para a empresa.

Como pode ser observado no gráfico 01, o investimento inicial para implementação das empresas verticalmente integradas são elevados, principalmente no que diz respeito à Estância da Figueira. Este fator ocasiona a superação de barreiras de mobilidade, tendo em vista que, o negócio necessita de economia de escala, de financiamento e de maiores investimentos.

No entanto o gráfico 02 ressalta que os custos mensais de produção são inferiores, tendo em vista a receita bruta mensal. Isso se deve ao aumento do retorno sobre investimento obtido, uma vez que a empresa detém o controle dos entes da cadeia de suprimentos reduzindo com isto, os custos de transação, apresentando-se como uma alternativa para evitar a dependência de fontes externas de fornecimento no insumo ou serviço em questão.

Pode-se concluir, de acordo com dados obtidos na empresa, que os resultados advindos das estratégias de crescimento apresentadas neste estudo de caso estão sendo positivas pois, de acordo com tais dados, mesmo as estratégias de integração vertical as quais necessitaram de maior investimento inicial e possuem, dentre as estratégias implementadas, maior custo operacional e que caracterizam-se por ser estratégias de investimentos a longo prazo (retorno em 5 anos), já demonstram que o retorno sobre o investimento será obtido no prazo de 3 anos.

CONCLUSÃO

Diante de um mercado cada vez mais competitivo, é essencial que as organizações busquem meios de se destacar e diferenciar dos concorrentes. Tendo este objetivo, uma das possibilidades observadas neste trabalho, é focar-se em estratégias voltadas ao crescimento, mais especificadamente estratégias de integração horizontal e vertical.

Tendo em vista a relevante participação do setor supermercadista na economia brasileira, sendo o setor responsável por 6,02% do PIB brasileiro e 86,1% das vendas de bens de consumo diário. Existe por conseguinte, no setor a busca por diferenciação, com objetivo de aumentar o seu poder de mercado mediante a fidelização de seus consumidores. Aspectos ligados à economia de escala, à globalização, às mudanças nos hábitos do consumidor e às mudanças no ambiente econômico, influenciam diretamente na estrutura e na forma de conduta das empresas do setor, sendo estas obrigadas a se adaptar ao novo ambiente competitivo. Logo, variáveis ligadas às condições básicas e à estrutura de mercado do setor supermercadista ocasionaram o aumento da concentração e da rivalidade no setor, resultando com isto em mudanças na política macroeconômica e no hábito de consumo.

Portanto, em meio às estratégias que o setor supermercadista poderia dispor a utilizar para aumentar sua competitividade, identifica-se às estratégias de crescimento ligadas à integração horizontal e vertical como sendo, uma das alternativas encontradas para a busca de redução de custos e o aumento do *market share*. Além disto pode-se destacar o acesso a novos mercados ou a novos canais de distribuição, como também a constante busca da ampliação na escala de novos produtos e a procura por inovações e descobertas em produtos ou tecnologias, para reduzir prazo e custo dos produtos, e com isto garantir e melhorar a qualidade de seus produtos e serviços, mediante ao fortalecimento da reputação e da imagem empresarial.

Dessa forma, as empresas do setor supermercadista conseguem auferir receita através das estratégias de crescimento, as quais se constituem em vantagem competitiva para as mesmas, que conseguem superar a concorrência em qualidade, preço e diferenciação

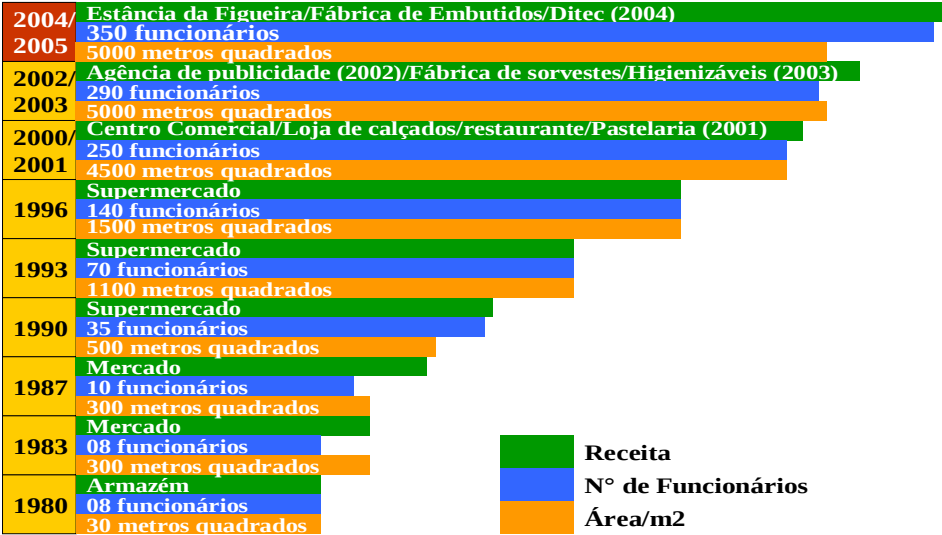


Figura 01 – Estratégias de Crescimento da Rede de Supermercado Dois Irmãos



Figura 02 – Estratégias de crescimento horizontal e vertical – Rede Dois Irmãos

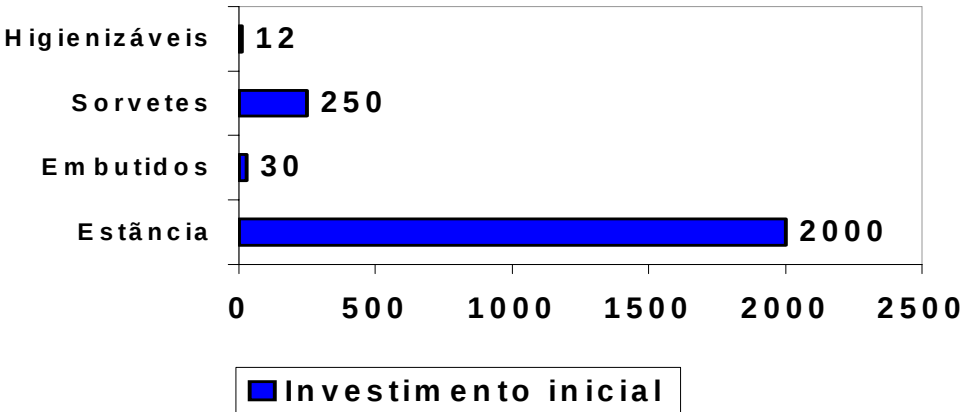


Gráfico 01 – Investimento inicial nas empresas integradas verticalmente

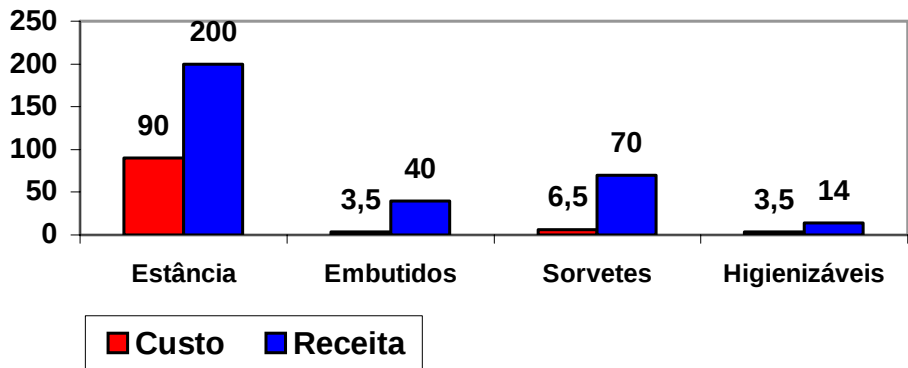


Gráfico 02 – Custo mensal e receita bruta mensal das empresas integradas verticalmente