



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

CLÁUDIO DAMASCENO PINTO

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO E AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS
NO VAREJO: O CASO BOMPREÇO

SALVADOR
2000

CLÁUDIO DAMASCENO PINTO

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO E AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS
NO VAREJO: O CASO BOMPREÇO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de graduação em Ciências Econômicas da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas

Orientador: Prof. Dr. Hamílton de Moura Ferreira Júnior

**SALVADOR
2000**

RESUMO

O objeto deste presente trabalho é analisar o processo de internacionalização e as estratégias empresariais formuladas pela rede de supermercados à luz da intensificação da rivalidade competitiva no mercado brasileiro, a partir do estudo de caso da rede de supermercados Bompreço do Nordeste, que, em 1996, formou uma *joint venture* com a rede holandesa *Royal Ahold*, estabelecendo um processo de interação estratégica, com a finalidade de obter vantagens competitivas mais sustentáveis num mercado cada vez mais competitivo. Posteriormente, em 2000, como reflexo da internacionalização do varejo brasileiro, o Bompreço foi incorporado pelo *Royal Ahold*, uma das maiores cadeias de supermercados do mundo, alterando o comportamento e os movimentos competitivos das firmas pertencentes a esta indústria.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	06
2	O FENÔMENO DA GLOBALIZAÇÃO: BREVES CONSIDERAÇÕES	07
2.1	A GLOBALIZAÇÃO DOS MERCADOS	07
2.2	ASPECTOS GERAIS DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO NO BRASIL	09
2.3	A FUSÃO/AQUISIÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE ENTRADA DE FIRMAS ESTRANGEIRAS NO SETOR SUPERMERCADISTA BRASILEIRO	11
3	ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS	20
3.1	O MODELO DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE PORTER	20
3.1.2	Análise das Indústrias- O Modelo das Cinco Forças	20
3.1.3	Estratégias Genéricas	27
3.1.4	Perfil do Concorrente	29
3.1.5	Os Sinais de Mercado	31
3.1.6	Os Movimentos Competitivos	32
3.1.7	A Estratégia para Compradores e Fornecedores	35
3.2	AS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS E A ECONOMIA EM REDE	37
4	ASPECTOS DO VAREJO BRASILEIRO	45
4.1	DETERMINANTES PARA A GLOBALIZAÇÃO DO VAREJO	45
4.2	PRINCIPAIS DIFICULDADES À INTERNACIONALIZAÇÃO DO VAREJO	48
4.3	CARACTERÍSTICAS DO SETOR SUPERMERCADISTA BRASILEIRO	48
4.3.1	Tipificação do Setor Supermercadista Brasileiro	52
4.4.	ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS ESTRANGEIRAS ATUANTES NO SETOR SUPERMERCADISTA BRASILEIRO	54
4.4.1	<i>Carrefour</i>	55
4.4.2	<i>Casino</i>	60

4.4.3	Jerônimo Martins	62
4.4.4	Sonae	66
4.4.5	<i>Wal-Mart</i>	68
5	ESTUDO DO CASO: EVOLUÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO DO BOMPREÇO	71
5.1	A EVOLUÇÃO E O CRESCIMENTO DA FIRMA	71
5.2	A <i>JOINT VENTURE</i> E A INCORPORAÇÃO DO BOMPREÇO PELO <i>ROYAL AHOLD</i>	73
5.3	VANTAGENS DA ALIANÇA ESTRATÉGICA COM O <i>ROYAL AHOLD</i>	77
5.4	RIVALIDADE E PADRÕES DE CONCORRÊNCIA	79
5.5	EXPANSÃO DO BOMPREÇO E AS BARREIRAS À ENTRADA NO NORDESTE	84
5.6	AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS PARA ENFRENTAR A CONCORRÊNCIA	89
6	CONCLUSÕES	97

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1 INTRODUÇÃO

As operações do setor varejista, tradicionalmente, se caracterizavam por atributos difundidos, reduzido poder de mercado, pouca disputa concorrencial e competências gerenciais limitadas. O setor industrial dominava e coordenava toda a cadeia produtiva, de tal maneira que, aos varejistas, cabiam apenas a função de agente intermediário entre a indústria e o mercado, repassando para os consumidores os produtos que ali chegavam.

Esta situação começou a ser modificada pelo poder emergente das grandes cadeias de varejo como a *Sears*, nos Estados Unidos, ou a *Marks & Spencer* na Inglaterra que, em âmbito nacional, dominavam uma grande parcela do mercado, sendo capaz de gerenciar a distribuição dos produtos que negociavam. Essas grandes operações de varejo, tendo em vista a concentração de mercado estabelecida, deslocaram o poder de mercado do fornecedor para o varejista (Dib, 1997, p.3).

Assim, na década de noventa, o setor supermercadista ganha importância, ocorrendo uma transferência de poder da indústria para o varejo. Algumas cadeias varejistas têm superado, em tamanho ou em faturamento, diversas firmas do setor industrial, consideradas, ao longo da história, como as principais responsáveis pelo crescimento das economias capitalistas. O tamanho crescente das cadeias de varejo estimulou as estratégias de expansão internacional. As receitas obtidas nos mercados domésticos e a própria magnitude das transações realizadas permitiram o desenvolvimento de competências gerenciais específicas, capaz de alavancar a internacionalização das grandes empresas do referido setor.

O varejo internacional, portanto, deixou de ser algo impulsionado apenas pelas limitadas perspectivas de crescimento doméstico. Do ponto de vista das firmas, a internacionalização passou a se constituir numa oportunidade de expansão da base operacional para novos mercados, nos quais, os produtos e serviços serão valorizados por uma intocada base de consumidores, possibilitando maiores economias de escala e incremento dos lucros. (Dib, 1997, p.4).

O aprofundamento da internacionalização, sobretudo no Brasil, provocou profundas transformações na estrutura do mercado nacional e no interior das firmas, que estavam

acostumadas a uma concorrência doméstica, muitas vezes regional, apresentando atributos pouco sofisticados, sem muita inovação, e estrutura administrativa baseada na gestão familiar. Com a entrada de redes estrangeiras no setor, principalmente após a chegada do *Wal-Mart*, as cadeias varejistas nacionais sentiram a necessidade de se adequar ao novo cenário competitivo que se configurava já no início da década de noventa.

As redes internacionais trazem consigo conhecimentos tácitos adquiridos ao longo do tempo e modernos procedimentos nas operações de varejo. Com o rápido crescimento do varejo nos Estados Unidos e a internacionalização das firmas deste país para o continente Europeu, houve uma rápida saturação deste mercado, levando as cadeias européias a expansão dos negócios para além de suas fronteiras. O Brasil tem sido palco desta nova dinâmica do mercado, já existindo várias cadeias internacionais atuando no país e outras que sinalizam enorme interesse pelo mercado nacional.

Assim, nos últimos cinco anos, o aprofundamento da internacionalização no varejo brasileiro tem provocado significativas modificações na estrutura do mercado, aumentando a concentração e a competitividade no setor supermercadista, exigindo, por parte das firmas atuantes neste setor, a implementação de inovações organizacionais e tecnológicas, afim de conter os avanços da concorrência interna e externa.

Sendo assim, o objeto deste presente trabalho é analisar o processo de internacionalização e as estratégias empresariais formuladas pela rede de supermercados à luz da intensificação da rivalidade competitiva no mercado brasileiro, a partir do estudo de caso da rede de supermercados Bompreço do Nordeste, que, em 1996, formou uma *joint venture* com a rede holandesa *Royal Ahold*, estabelecendo um processo de interação estratégica, com a finalidade de obter vantagens competitivas mais sustentáveis num mercado cada vez mais competitivo. Posteriormente, em 2000, como reflexo da internacionalização do varejo brasileiro, o Bompreço foi incorporado pelo *Royal Ahold*, uma das maiores cadeias de supermercados do mundo, alterando o comportamento e os movimentos competitivos das firmas pertencentes a esta indústria.

É válido destacar, que o setor supermercadista é o principal e único foco de análise deste estudo, não se estendendo para os demais segmentos do varejo.

O primeiro capítulo traz a introdução do trabalho, ressaltando a importância do tema tratado, e os objetivos deste estudo.

No segundo capítulo, pretende-se realizar uma breve revisão da literatura, fundamental para o entendimento das bases teóricas que condicionam o aprofundamento da internacionalização, analisando as particularidades do fenômeno da globalização dos mercados e sua aceleração na década de noventa..

O capítulo 3, apresenta o modelo de estratégia competitiva de Porter, que serve de referencial para a compreensão das estratégias empresariais implementadas pelas firmas varejistas, em particular pela rede Bompreço, identificando os movimentos competitivos, os sinais de mercado, o perfil da concorrência e a rivalidade inter-firmas. Posteriormente, o estudo retrata os elementos conceituais que condicionam a formação de alianças estratégicas e a economia em rede, fundamentais para o entendimento das fusões e *joint venture*, inovações organizacionais ocorridas no setor supermercadista nacional, particularmente na firma Bompreço.

O quarto capítulo, traz uma análise do processo de internacionalização no setor supermercadista brasileiro, analisando os principais determinantes e obstáculos encontrados pelas redes internacionais no processo de globalização do varejo. O capítulo prossegue destacando as características atuais do setor de supermercados no Brasil, realizando uma análise comparativa do referido mercado entre as décadas de oitenta e noventa, e identificando as transformações estruturais ocorridas nesta indústria. Finalmente, são analisadas as principais estratégias das firmas estrangeiras atuantes no Brasil.

No quinto capítulo, pretende-se verificar possíveis correlações entre o processo de internacionalização do varejo e a implementação de estratégias competitivas por parte das redes de supermercados atuantes no mercado brasileiro, a partir da análise do caso Bompreço, que em 1996 formou uma *joint venture* com o grupo holandês *Royal Ahold*, e em 2000, foi adquirido por esta rede holandesa, quarta maior rede de varejo do mundo, e consagrada atuação internacional. A análise das estratégias do Bompreço, no âmbito da internacionalização, serve para identificar o comportamento desta firma no ambiente competitivo no qual está inserida, bem como a rivalidade e a disputa do mercado com cadeias nacionais e internacionais de varejo.

2 O FENÔMENO DA GLOBALIZAÇÃO : BREVES CONSIDERAÇÕES

2.1 A GLOBALIZAÇÃO DOS MERCADOS

O fenômeno da globalização dos mercados pode ser interpretado como um processo histórico que evolui com o desenvolvimento do capitalismo. Isto porque existem algumas particularidades da 3ª revolução industrial e tecnológica que permitem que a integração mundial se dê com maior velocidade em relação a períodos anteriores.

Dentre as principais características do processo de globalização, deve-se ressaltar o desenvolvimento do complexo eletrônico, a desregulamentação dos mercados e a presença de grandes grupos financeiros (fundos de pensão, seguradoras e empresas multinacionais) nas principais economias internacionais.

De acordo com Ferraz (1995, p.122), as transformações tecnológicas ocorridas na indústria mundial a partir dos anos 80, em particular, a rápida difusão internacional das tecnologias de base microeletrônica e das inovações na organização de produção, promoveram uma sensível elevação dos padrões de eficiência da indústria mundial. Essas mudanças trouxeram implicações sobre a competição internacional, principalmente a delimitação de novos espaços da concorrência, mais internacionalizados, e a aceleração do ritmo de inovação tecnológica.

Do ponto de vista financeiro, o avanço da microeletrônica, possibilitou maior interconexão entre os mercados, e a própria interdependência entre as empresas, haja visto que os sistemas em rede, permitem de forma rápida, estabelecer troca de informações e ordens de serviços entre firmas geograficamente distantes. Ademais, permite total informação dos mercados mundiais, possibilitando aos agentes econômicos o processamento de informações e tomadas de decisões de investimento em tempo real.

Para Coutinho (1992, p.81), a interconexão verdadeiramente global dos mercados (cambiais, financeiros, de títulos e valores) foi, ademais, facilitada pela "desregulamentação" dos sistemas financeiros, com o objetivo de estimular os fluxos compensatórios de capitais necessários ao financiamento dos países cronicamente deficitários, especialmente os EUA.

A comunicação via satélites, utilização de fibras óticas, novos e poderosos equipamentos (antenas parabólicas de grande alcance, computadores com maior capacidade de processamento) possibilitam a redução das distâncias, o aumento da velocidade nas trocas de informação e a conexão do mundo *on-line*. (Santos, Almas, Pinto, 1999).

"Assim, a interligação on-line, abrangente e acessível, em qualquer ponto do globo deve-se ao notável progresso das telecomunicações via satélite e a avassaladora capacidade de processamento, armazenamento e transmissão de informações viabilizada pela veloz difusão dos equipamentos de computação, que permitem a qualquer pequeno agente operar, direta ou indiretamente, nos diversos mercados mundiais." (Coutinho, 1992, p. 81)

Além disso, o avanço da globalização, intensificada na década de 90, possibilitou o aumento das trocas mundiais e das relações de interdependência, a partir da derrubada de barreiras comerciais, incentivando a movimentação de produtos e serviços no mercado mundial.

A abertura dos mercados permitiram que os países emergentes sofressem concorrência externa de empresas multinacionais de grande porte, obrigando as empresas nacionais a implementarem processos de reestruturação e profissionalização empresarial, visando aumentar suas bases de competitividade.

O notável avanço da telecomunicação articulada com a informática, possibilita a formação de redes internas capazes de informar e controlar funções e atividades em diferentes níveis, reduzir de forma dramática as deseconomias de tamanho organizacional e os custos de transação intra-hierarquias, permitindo que grandes estruturas empresariais possam realizar eficientemente a gestão e coordenação de suas operações .

Nos países ricos, o avanço da telemática, possibilitou a adoção de estratégias empresariais radicais, diminuindo os custos de transação, através da redução dos estoques (*just in time*), implementação de práticas cooperativas em pesquisa e desenvolvimento a partir da criação de alianças estratégicas entre firmas, buscando maior competitividade.

A globalização e o rápido desenvolvimento tecnológico nos anos 90 ocasionaram profundas transformações nas relações entre firmas, fornecedores, clientes e concorrentes.

A mundialização dos mercados tem como base o rápido desenvolvimento tecnológico na década de noventa, sobretudo nos transportes e nas telecomunicações. Embora o setor de transportes tenha grande importância, com o barateamento e facilidade da movimentação de carga, o crescimento das telecomunicações é o elemento fundamental neste processo de expansão do capitalismo (Rocha, Almas e Pinto, 1999, p.2).

Segundo Sandroni (1999), a globalização problematiza a reprodução das economias nacionais e a integração cada vez maior dos mercados, dos meios de comunicação e dos transportes. Um dos exemplos mais interessantes dos processos de globalização é o *global sourcing*, isto é, o abastecimento de uma empresa por meio de fornecedores que se encontram em várias partes do mundo, cada um produzindo e oferecendo as melhores condições de preço e qualidade naqueles produtos que têm maiores vantagens comparativas.

2.2 ASPECTOS GERAIS DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO NO BRASIL

Com a implantação do Plano Real, a economia brasileira experimentou uma fase de grande volume de investimentos diretos externos, alcançando US\$ 30,4 bilhões em 1999, após ter registrado na primeira metade da década de 90 uma média anual de cerca de US\$ 1 bilhão. Esse fenômeno trouxe de volta para o centro do debate um tema muito discutido na década de 70: a importância das empresas estrangeiras na economia brasileira. (Mesquita,1998).

A incorporação de empresas estrangeiras produz impactos nas economias hospedeiras em termos de crescimento econômico, do progresso técnico, da concentração dos mercados e do balanço de pagamentos. Dentre essas mudanças, destaca-se o maior número de inovações de produto e processo, como resposta às pressões da concorrência externa, e a elevação do grau de concentração, resultado da busca de ganhos de escala e especialização. Por outro lado, a internacionalização da economia tende a provocar perda de participação nos mercados das empresas brasileiras, uma vez que elas estão em uma posição competitiva mais frágil, sobretudo nos setores intensivos em tecnologia.

De acordo com Hymer (1960, citado por Possas, 1999), existem dois fatores principais que condicionam a decisão de uma firma em se internacionalizar: a primeira, refere-se ao fato de as empresas possuírem vantagens únicas no desenvolvimento de uma atividade particular, que possam ser utilizadas em outros países, que não o de sua origem. O segundo aspecto relaciona-se a tentativa, por parte das firmas internacionalizadas, de remover conflitos entre competidores de diferentes, procurando controlá-los. A posse de vantagens competitivas importantes é fundamental para que uma organização se atreva a disputar um mercado estrangeiro, tendo em vista os elevados riscos de entrar num mercado novo, geralmente desconhecido, no qual as empresas domésticas possuem total conhecimento dos principais atributos (economia, cultura, aspectos regulatórios- fiscais, etc) do mercado em questão.

Com o aumento dos investimentos diretos externos, o Brasil se tornou o mais internacionalizado de todos os países em desenvolvimento. Das 500 maiores empresas transnacionais do mundo, 400 estão presentes no mercado brasileiro e, apenas em 1998, 204 empresas foram adquiridas pelo capital estrangeiro¹.

Segundo Mesquita,

"[...] tanto do ponto de vista de regulação do capital internacional, como do ponto de vista do regime comercial, a economia brasileira dos anos 90 é bem diferente daquela da década de 70, oferecendo boas oportunidades de negócios e estabilidade necessária para esse tipo de investimento. A redução da proteção contra as importações fez com que o tariff jumping fosse, em grande parte, substituído pela busca de vantagens locais na determinação do investimento direto." (Ibid, p.5)

O investimento direto externo (IDE) representa a entrada de divisas para o país e tem a vantagem de ser menos volátil em relação aos investimentos de portfólio, contribuindo para a modernização do aparelho produtivo e, em vários casos, para o aumento das exportações, haja vista que, em geral, as empresas multinacionais exportam mais do que as empresas nacionais de mesmo tamanho.

¹ EXAME. *Tecnologia de Ponta, Gestão Moderna, Foco no Cliente. O Capital Estrangeiro está mudando o Capitalismo Brasileira*, Julho/98, p-22.

“A adoção de barreiras comerciais (tarifárias e não tarifárias) em um determinado país tende a estimular as empresas estrangeiras a substituírem suas exportações pela atuação direta por meio do estabelecimento de uma subsidiária nesse país. O processo de industrialização substitutivo de importações no Brasil e em outros países foi, em grande medida, impulsionado pelos investimentos das empresas estrangeiras que identificaram a colocação de barreiras comerciais à entrada no mercado interno como um obstáculo a ser superado com o investimento externo direto.” (Baumann, 1998, p. 142)

A abertura da economia, a estabilidade da moeda e o próprio contexto de globalização tem influenciado significativamente no crescimento da participação externa na economia brasileira, na medida em que a necessidade de aumento de escala e a eventual tendência de expansão em novos mercados, tem levado às grandes corporações internacionais a adentrarem no mercado brasileiro, introduzindo conceitos mais modernos de gestão empresarial e impondo a necessidade de profundas transformações para a maior parte das empresas nacionais.

2.3 A FUSÃO/AQUISIÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE ENTRADA DE FIRMAS ESTRANGEIRAS NO SETOR SUPERMERCADISTA BRASILEIRO

O acirramento da concorrência tem ocasionado importantes transformações no setor supermercadista nacional, a partir do crescimento significativo da participação estrangeira², sobretudo nos últimos três anos, aumento da concentração e mudanças estruturais nas bases de gerenciamento, tecnologia e composição acionária das empresas.

De acordo com Dib (1997, p.4), a internacionalização do varejo é um processo que se acelerou no início da década de noventa, quando as firmas norte-americanas adentraram em grande número no mercado europeu, forçando os grandes varejistas desse continente a expandirem-se além de suas fronteiras nacionais. Ao mesmo tempo, a abertura de novos mercados no leste da Europa e o acordo do mercado único transformaram o continente

² Em 1999, após a compra de parte do capital do Grupo Pão de Açúcar pela empresa francesa Casino, a participação estrangeira no setor supermercadista passou a responder por 27% do faturamento total das redes (R\$ 50 bilhões). *Folha de São Paulo* 10.08.1999.

num grande palco para a globalização do varejo, que, a *posteriori*, intensificou-se para o resto do mundo.

A internacionalização no mercado brasileiro de supermercados tem sido impulsionada, fundamentalmente, pelas investidas de grandes varejistas mundiais, especialmente europeus que numa estratégia agressiva de expansão, estão penetrando no mercado brasileiro através de fusões e aquisições de empresas nacionais. A fusão se caracteriza pela união de duas ou mais empresas, formando uma grande firma, cujo controle administrativo geralmente é designado para a maior empresa (envolvida no processo) ou para a organização melhor posicionada economicamente.

Nos últimos anos, o número de fusões e aquisições no varejo de alimentos cresceu rapidamente e o mercado brasileiro vem sendo uma das alternativas para o aumento da participação externa e expansão dos negócios de grandes grupos estrangeiros. O crescimento externo está associado a estratégias de diversificação, tendo em vista a penetração em mercados pouco explorados, mas com amplo potencial a ser desenvolvido, conjugada a própria necessidade de conseguir economias de escala e escopo.

Ademais, a predominância de fusões e aquisições pode ser caracterizados por fatores estratégicos e intrinsecamente relacionados ao fenômeno da globalização: (Faveret *et al*, 1999).

- Saturação dos mercados dos países desenvolvidos, sobretudo o europeu e o norte-americano, com taxas de crescimento das vendas muito baixas, o que leva as empresas a procurarem mercados mais dinâmicos;
- Custos crescentes com os pesados investimentos em publicidade, logística, tecnologia e qualidade, tornando necessárias as economias escala, obtidas através da expansão e crescimento das firmas;
- Focalização de negócios - empresas de todos os portes vem deixando de investir em negócios periféricos, centralizando os investimentos em setores específicos, com objetivo de aumentar a eficiência, disponibilizando recursos para fusões e aquisições em ramos principais;
- Entrada em mercados regionais/locais - a aquisição de uma empresa já estabelecida reduz os custos de entrada em novos mercados.

Além disso, a desvalorização da moeda brasileira em 1999, barateou o valor das empresas cotadas em Real em aproximadamente 30% e impulsionou a ida às compras por parte das firmas estrangeiras que dispunham de dólares para adquirir redes de supermercados nacionais.

A movimentação no setor varejista com a intensificação de fusões e aquisições por parte das redes internacionais tem aumentado significativamente a competitividade neste segmento, obrigando às empresas nacionais a adotarem estratégias defensivas, visando manter a participação no mercado. Assim, os principais competidores nacionais (*Carrefour*, Pão de Açúcar, Sonae, BomPreço, etc) vem realizando aquisições de redes menores tentando ocupar o mercado, não deixando espaços para que novas firmas estrangeiras adentrem no mercado brasileiro.

Tabela 01 : Fusões e Aquisições: Classificação e Principais Motivações

Tipo	Definição	Prováveis objetivos
Horizontal	Fusões dentro de uma mesma indústria	<ul style="list-style-type: none"> - Obter economias de escala e escopo; - Elevação do <i>market-share</i>; - Penetrar rapidamente em novas regiões.
Vertical	Fusões de empresas que estão à frente ou atrás da cadeia produtiva	<ul style="list-style-type: none"> - Maior controle sobre as atividades; - Proteção do investimento principal; - Maior facilidade na distribuição dos produtos.
Concêntrica	Fusões de empresas com produtos ou serviços não similares que apresentam algum tipo de sinergia	<ul style="list-style-type: none"> - Diminuição dos custos de distribuição; - Diversificação do risco; - Adquirir rapidamente o <i>know-how</i> do setor; - Ampliar a linha de produtos; Entrar em novos mercados.
Conglomerado puro	Fusões sem qualquer tipo de sinergia	<ul style="list-style-type: none"> - Diversificação do risco e aproveitar as oportunidades de investimento

Fonte: BNDES, 1997.

Do mesmo modo, as firmas nacionais, através de estratégias competitivas (investimentos em logística, tecnologia, recursos humanos, automação³ comercial e modernização das lojas) buscam aprimorar os atributos operacionais (aumento da produtividade, desenvolvimento das tecnologias da informação) e a superação dos concorrentes estrangeiros que possuem avançadas técnicas de gestão do varejo.

³ O processo de automação dos supermercados envolve desde a frente de *check-outs*, nas saídas das lojas, até a interligação das caixas com a retaguarda administrativa dos estabelecimentos e os centros de distribuição das redes. A intensificação no uso de tecnologias modernas na administração das lojas ocorre paralelamente a uma maior preocupação em aprimorar a logística das operações (*Atlas do Mercado Brasileiro, 1998, p 262*).

Desde o começo da década de 90, com a entrada do grupo varejista *Wal-Mart*, até os dias atuais, percebe-se profundas transformações que influenciam diretamente na configuração e dinamismo do setor supermercadista no Brasil. A chegada do *Wal-Mart* no Brasil pode ser considerada como uma terceira revolução no mercado, semelhante à introdução do auto-serviço na década de 50 com a rede *Peg-Pag*, do grupo Pão de Açúcar e à chegada dos hipermercados *Carrefour* na década de setenta (Dib, 1997, p.5).

Dentro dessa perspectiva, o setor de supermercados, assim como todo segmento varejista, atravessa uma fase de importantes mudanças, que estão culminando em processos de reestruturação interna das empresas. O processo de reestruturação tem como objetivo, adequar as empresas ao cenário de competição mais acirrada, decorrente da abertura da economia brasileira operada no início da década.

O aumento da concorrência e as alterações no comportamento dos consumidores, que estão cada vez mais exigentes, tem sido importantes neste contexto de mudança. A competição crescente entre as redes, envolvendo lojas do mesmo formato e entre diferentes tipos de lojas, tem levado as empresas à necessidade de implantar programa de redução de custos, diferenciação de serviços, e melhorias na gestão buscando maior eficiência operacional, de forma a capacitá-las obter vantagens comparativas mais sustentáveis.

Diante da internacionalização do setor, percebe-se, portanto, uma nova postura nas empresas, com uma maior profissionalização empresarial, implementando processos de reestruturação financeira, operacional e mercadológica .

Da mesma forma, a estratégia agressiva de expansão das grandes redes está acelerando a concentração no mercado brasileiro. Grupos como *Carrefour*, *Sendas*, *Pão de Açúcar*, *Sonae* e *Bompreço* respondem por cerca de 40% do faturamento das 300 maiores redes em 1999, conforme tabela abaixo:

Tabela 02 : Evolução do Grau de Concentração do Setor de supermercados no Brasil (1996 -1999)

ANO	GRAU DE CONCENTRAÇÃO
1996	26 %
1997	27 %
1998	33 %
1999	40 %

Fonte: Super Hiper, 1999

Desta forma, o processo de internacionalização do setor supermercadista, expandida após a estabilidade econômica brasileira, vem aumentando o processo de concentração setorial, acirrando a concorrência entre as redes, e influenciando positivamente no aprimoramento técnico, aumentando a produtividade e cultivando a difusão de inovações organizacionais.

A concentração do capital, fundamentada no processo de globalização econômica, reduz o número de firmas atuantes no mercado, estimulando a competição entre as empresas "sobreviventes" que, em geral, possuem vantagens absolutas de custo, aporte financeiro, maiores economias de escala e vantagens de diferenciação de produtos e serviços. Por outro lado, a diminuição de empresas na indústria através de fusões e aquisições das redes menores pelas empresas competitivas do mercado, criam barreiras à entrada de novos concorrentes e, conseqüentemente, permitem a formação de oligopólios bastante concentrados .

Este fenômeno não é restrito ao Brasil; na Europa, o nível de concentração é tão alto que força às empresas a buscarem alternativas de mercado na Ásia e na América Latina. Na Alemanha, por exemplo, as cinco maiores empresas detêm 56% do mercado local, estimado em 220 bilhões de marcos (US\$123,8 bilhões). O cenário atual do varejo de alimentos no mundo, encontra-se num intenso movimento de fusões, aquisições e alianças estratégicas locais e globais.

Esses movimento de fusões e incorporações no setor varejista produz significativas mudanças tanto no posicionamento estratégico das redes, como no processo operacional das mesmas, haja vista a necessidade de integração e reestruturação das empresas recém adquiridas, aos modelos e padrões culturais das firmas adquirentes.

Desta forma, o processo de rearranjo setorial ainda em curso no segmento varejista mundial, deverá acarretar um aumento crescente do grau de concentração, no qual quatro ou cinco grandes cadeias mundiais de varejo, tais como *Wal-Mart*, *Carrefour-Promodès* e *Royal Ahold*, todas com significativas atuações em diversos países, devem se apropriar, internacionalmente, de grande parte do mercado internacional, expandindo-se de forma integrada, para além dos seus países de origem (Saab, 2000, p.8).

Percebe-se, portanto, que o processo de concentração setorial é liderado pelas grandes cadeias internacionais, as quais já se encontram posicionadas no mercado brasileiro e os seus movimentos neste país (Brasil), refletem a mesma ação concentradora realizada na Europa e em outros países, através, principalmente, de operações societárias, incorporações e *joint ventures*.

"No Brasil, o setor supermercadista é o que vem sofrendo os maiores impactos dessas transformações, pois enfrenta uma competitividade cada vez maior, sendo necessário aumentar a produtividade. Dentre as transformações, verifica-se o aumento da concentração, o crescente número de empresas internacionais no mercado brasileiro e o aumento da diversidade de comportamento dos consumidores." (Santos, Gimenez, 1999, p 7)

A estabilidade da economia brasileira e o conseqüente aumento do poder aquisitivo dos consumidores, sobretudo os de baixa renda, impulsionaram o setor na busca de maior eficiência e disputa pelo mercado.

Deve-se destacar também o aumento da informatização no setor, permitindo uma maior eficiência operacional, controle de estoques, conhecimento sobre a circulação de produtos e ganhos de eficiência na cadeia varejo-fabricante, além dos fluxos de logística levando a uma crescente integração da indústria com o varejo. Os investimentos em tecnologia vêm se constituindo, portanto, numa variável importante para as empresas que disputam o mercado varejista, pois realizam cada vez mais investimentos diretos e buscam na automação comercial e na logística, mecanismos competitivos que garantam a sua sobrevivência no mercado, bem como a sua expansão e lucratividade.

Assim, como os investimentos em modernização e expansão demandam muitos recursos, a abertura de capital e associação com empresas estrangeiras são algumas das estratégias que vem sendo adotada pelas redes. Para as empresas estrangeiras, a penetração em mercados internacionais via aquisição ou fusão é mais vantajoso, pois acelera o conhecimento do mercado e dos hábitos dos consumidores.

Da mesma forma, esse processo de associação facilita a exploração de sinergias, a conquista de *market share* e a entrada em novos mercados, no qual as empresas adquiridas possuíam significativas participações, superando rapidamente a etapa, em geral demorada,

de cultivar o nome, fidelizar os clientes e, principalmente, formar canais de distribuição e suprimento.

Do ponto de vista da fusão, pode-se afirmar que esta reduz o risco de entrar no mercado novo, e ainda possibilita eliminar um concorrente, permitindo que as empresas invistam pesado em qualidade e tecnologia. Ademais, a entrada de participantes externos permite a transplantação de conceitos mais modernos de gestão, além da introdução de novas tecnologias, contribuindo para o desenvolvimento do setor⁴.

Tabela 03 : Redes Varejistas Internacionais atuantes no Brasil

REDE	PAÍS DE ORIGEM	ANO DE ENTRADA
<i>Carrefour</i>	França	1974
Sonae	Portugal	1989
<i>Wal- Mart</i>	EUA	1995
<i>Royal Ahold</i>	Holanda	1996
Jerônimo Martins	Portugal	1997
<i>Casino</i>	França	1999

Fonte: Super Hiper, 1999

A economia brasileira vem apresentando grande atração para a instalação de novas empresas, com um grande potencial, relativo ao seu mercado consumidor em forte ascensão, sucesso na atuação de redes internacionais já presente no país, a exemplo do *Carrefour*, além do baixo grau de competitividade, haja vista que a estrutura de comércio ainda é carente em termos de aprimoramento tecnológico e técnicas de gestão, quando comparadas com outros países de território continental.

Além disso, não há barreiras a entrada de grandes varejistas no mercado brasileiro e a participação do capital estrangeiro, sobretudo, europeu, vem aumentando significativamente. Estima-se que na virada do milênio metade das 20 maiores redes de supermercados do Brasil terão participação de capital estrangeiro.

⁴ É importante destacar que apesar da forte penetração de redes internacionais no mercado nacional, sobretudo nas regiões sul e sudeste, o nordeste não tem sido alvo dos grandes varejistas estrangeiros. Isto ocorre porque a concentração do setor nesta região é bastante elevada, principalmente nos estados da Bahia e Pernambuco, onde o Bompreço é líder e mantém agressiva política de investimentos e expansões. Após a *joint venture* com o *Royal Ahold* em 1996, o Bompreço vem utilizando toda a sua força e exercendo sua posição dominante no mercado nordestino, para impedir a entrada de um forte concorrente na região, estabelecendo barreiras à entrada de novas firmas (FRANCO, 2000).

Dentre os grupos estrangeiros presentes no Brasil, destaca-se o *Carrefour*, grupo francês que se instalou no país em 1974 e continua o seu processo de expansão abrindo novas lojas, e em Dezembro de 97 adquiriu os supermercados Eldorado de São Paulo

O Grupo português Jerônimo Martins, entrou no mercado brasileiro em 1997, adquirindo o supermercado Sé, de São Paulo; o também português Sonae que comprou em 1998, 85% da rede Cândia Mercantil, adquiriu em 1999 a rede Extra-Econômico, consolidando a liderança no sul do país e ocupando a terceira posição do ranking brasileiro dos supermercados.

Tabela 04 : Fusões e Aquisições no Brasil - 1996/1999

DATA	FUSÃO/AQUISIÇÃO
Dez/1996	- Grupo <i>Royal Ahold</i> adquire 50% das ações do BomPreço
Final de 1997	- Sonae adquire totalidade das ações da Companhia Real de Distribuição - Pão de Açúcar adquire Freeway, Millo's e pontos das redes Mambo, Ipcal e SAB
Dez/1997	- <i>Carrefour</i> ⁵ compra Eldorado - Jerônimo Martins compra Sé do Grupo Garantia
Jun/1998	- Grupo Pão de Açúcar compra Barateiro
Ago/1998	- Sonae adquire 85% do Cândia
Set/1998	- Comptoirs Modernes negocia aquisição dos supermercados das Lojas Americanas
Nov/1998	- Sonae adquire o Mercadorama
Jan/1999	- Grupo Pão de Açúcar compra rede Peralta
Mai/1999	- Grupo BomPreço compra rede PetiPreço
Ago/1999	- Casino adquire 26% das ações do Pão de Açúcar
Mai/2000	- <i>Royal Ahold</i> adquire controle do Bompreço

Fonte : Gazeta Mercantil(Mar/99,p-4)

As estratégias das empresas estrangeiras variam em diversos aspectos, entretanto o objetivo comum é a expansão de seus mercados, buscando aumentos significativos de escala.

Os grupos europeus continuam sendo os mais propensos a investir no país, destacando-se, por exemplo, as redes Auchan, Casino, Metro e Pinault Printemps, que brevemente poderão aqui se instalar (Santos, Gimenez 1999, p.9).

A expansão é uma das tendências que vem sendo observada nos grandes grupos que buscam a ocupação de espaços regionais e a manutenção de suas posições no mercado. Atualmente as grandes redes brasileiras se expandem construindo novas unidades e

⁵ O *Carrefour*, conhecido no mercado como uma empresa fechada, que sempre trabalhou sozinho no Brasil, em 1997 adquiriu 8 lojas da rede Eldorado. A aquisição realizada pela empresa visa dificultar a entrada ou fortalecimento de seus concorrentes no país, principalmente estrangeiros.

adquirindo médias e pequenas redes. A busca de maior eficiência, atrelada a um cenário de intensa concorrência, envolve implementação de uma série de variáveis, no âmbito administrativo, tais como fidelização, marketing de relacionamento, parceria com fornecedores, marcas próprias, implantação de lojas 24 horas, bem como a centralização ou não das operações e a intensificação no uso das tecnologias da informação.

3 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

3.1 O MODELO DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE PORTER

3.1.2 Análise Estrutural das Indústrias - O Modelo das Cinco Forças

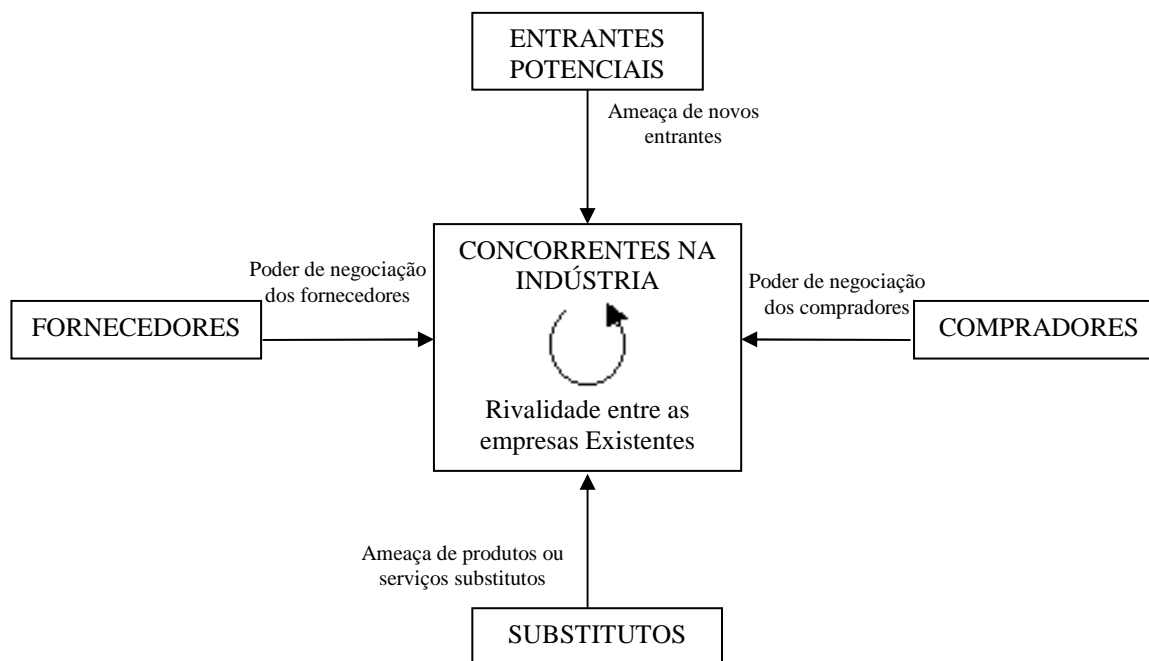
De acordo com Porter (1986), o objetivo principal da formulação de estratégias competitivas é relacionar as empresas com a indústria na qual elas estão inseridas. A estrutura industrial se apresenta como um fator fundamental na determinação das regras competitivas, identificando as forças que influenciam a dinâmica dos mercados e a própria intensidade da concorrência. Assim, Porter definiu as cinco forças competitivas que interagem numa indústria genérica e determinam o grau de concorrência e a rentabilidade do mercado:

- A ameaça de novos concorrentes entrantes no mercado;
- A ameaça de substituíbilidade dos produtos;
- O poder de negociação dos compradores;
- O poder de negociação dos fornecedores;
- A rivalidade entre os concorrentes atuantes na indústria.

A análise das forças em uma determinada indústria é o referencial para formulação de uma estratégia competitiva, havendo forças predominantes que se destacam, tornando-as essenciais para o desenvolvimento estratégico de um setor.

Figura 1

Forças que dirigem a concorrência na indústria



Fonte: Porter, 1986.

Nos mercados onde a intensidade das cinco forças é elevada, muitos concorrentes conseguem obter retornos atrativos, enquanto que em indústrias que existe forte pressão de uma ou mais forças, poucas firmas obtêm bons retornos.

A intensidade das cinco forças competitivas representa uma complementariedade em relação a estrutura industrial, haja visto que uma firma, através de estratégias competitivas, pode influenciar uma ou mais forças, modificando a estrutura industrial vigente. Desta forma, a unidade empresarial busca uma posição competitiva mais favorável em relação à concorrência, defendendo-se contra possíveis ataques dos competidores.

Novas firmas que entram para uma indústria, em geral, trazem nova capacidade, o desejo de ganhar participação no mercado e freqüentemente recursos abundantes. Como conseqüência, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser aumentados, reduzindo, portanto, a rentabilidade da indústria.

A ameaça de entrantes em um mercado, depende das barreiras à entrada existentes, conjugada a reação que o novo concorrente pode esperar dos competidores já estabelecidos. Se as barreiras são altas, o entrante encontrará retaliação acirrada por parte das firmas estabelecidas na indústria, o que inibe a penetração de novas firmas, e a ameaça de entrada é baixa. Por outro lado, em estruturas de mercado em que as barreiras de entrada são pequenas ou inexistentes, as novas empresas se estabelecem, aumentando o número de competidores na indústria, modificando a estrutura industrial, sem haver perdas e retaliações dos concorrentes defensivos.

Segundo, Porter (1986, p.25), as principais fontes de barreiras à entrada são:

- **Economias de escala** - Se constituem numa forma de barreiras à entrada, pois a sua utilização exige que as empresas entrantes adentrem em larga escala, arriscando-se a uma forte reação das firmas existentes ou ingressem no mercado em pequena escala, incorrendo em desvantagens de custo. Neste processo de escolha, existe um *trade-off* que dificulta e / ou impede a entrada de novas firmas.
- **Diferenciação de produtos** - Significa que as empresas estabelecidas possuem uma marca identificada e realizam programas de fidelização junto aos clientes, proveniente do esforço em marketing, serviços ao consumidor e diferenciação dos produtos. A diferenciação, portanto, estabelece uma barreira à entrada, exigindo que as firmas entrantes incorram em custos elevados de publicidade, serviços, para superar os vínculos dos clientes junto as firmas fixadas no mercado.
- **Necessidade de capital** - A necessidade de investir altos recursos financeiros em tecnologia e marketing para competir em igualdade de condições com as empresas atuantes cria uma barreira à entrada de novas firmas, sobretudo se o capital for utilizado em atividades arriscadas e irrecuperáveis, tais como publicidade e pesquisas em P & D.
- **Custos de mudança** - Custos enfrentados pelo comprador quando muda de fornecedor. São considerados custos de mudança, os custos auferidos de um novo treinamento dos empregados, custo de implementação de uma nova

tecnologia, novo equipamento auxiliar, custos psíquicos de desfazer um relacionamento, havendo, portanto, custos de transação *ex-ante* e *ex-post*. A elevação destes custos, exige que as firmas entrantes ofereçam um aperfeiçoamento considerável em custo ou desempenho, de modo que o comprador decida abandonar um produtor já fixado na indústria.

- **Acesso aos canais de distribuição** - Torna-se uma fonte de barreira à entrada, dada a necessidade da empresa entrante de garantir a distribuição de seus produtos. Admitindo-se que os canais de distribuição da indústria já estão sendo utilizados pelas firmas atuantes, a recém-chegada organização precisa convencer os canais a aceitarem seus produtos através de descontos, verbas para campanha publicitária, etc., o que reduz o lucro e inibe a entrada das empresas no mercado.
- **Desvantagens de custo independentes de escala** - As firmas atuantes podem ter vantagens de custos (*know-how*, localização estratégica, subsídios governamentais, utilização da curva de aprendizagem, etc.) irrecuperáveis pelas empresas entrantes, independentes do tamanho e das economias de escala das mesmas, se constituindo assim numa barreira à entrada.
- **Política governamental** - O governo tem o poder de regular, limitar ou impedir a entrada de firmas numa indústria, defendendo os interesses sociais, impedindo práticas oportunistas e anticompetitivas por parte dos agentes econômicos, que possa afetar o funcionamento dos mercados, bem como evitar atos de concentração que possibilitem a criação de empresas monopolistas em determinado setor.

A rivalidade entre os concorrentes existentes numa indústria está associada a disputa de mercado através do uso de táticas, tais como: concorrência de preços, guerras publicitárias, inovação de produtos e processos, qualidade e diversificação dos serviços perante os clientes, etc. Em grande parte das indústrias, os movimentos competitivos de uma firma provocam efeitos consideráveis nos concorrentes, estimulando, com isso, forte retaliação ou esforços para evitar tais movimentos.

Os movimentos competitivos e a própria retaliação dos concorrentes podem provocar modificações na estrutura da indústria, haja vista que estes mecanismos de ação e reação, alteram o posicionamento estratégico das firmas no mercado.

De acordo com Porter (1986, p.80), a rivalidade é consequência da interação de vários fatores estruturais:

- Concorrentes numerosos ou bem equilibrados;
- Crescimento lento da indústria;
- Custos fixos ou de armazenamento altos;
- Ausência de diferenciação ou custos de mudança;
- Capacidade aumentada em grandes incrementos;
- Concorrentes divergentes;
- Grandes interesses estratégicos;
- Barreiras de saída elevadas.

Um grande número de empresas numa indústria implica intensa rivalidade e elevado grau de dissidência por parte das firmas, que através de movimentos competitivos, tentam conquistar posição de destaque em relação aos concorrentes. Por outro lado, numa indústria altamente concentrada ou dominada por poucas empresas, o nível de rivalidade tende a ser menos intenso, sobretudo em relação ao líder que pode exercer uma função de coordenação na indústria, a exemplo da liderança de preço.

O lento crescimento da indústria modifica a concorrência em um jogo de parcela de mercado, no qual, as firmas buscam conquistar novos clientes e conseqüentemente aumentar sua participação no mercado. Por outro lado, elevados custos fixos estabelece fortes pressões no sentido de que todas as firmas usem sua capacidade, o que geralmente conduz a uma drástica redução de preços, quando existe excesso de capacidade nas empresas. Do ponto de vista da diferenciação do produto, o que se percebe é que este atributo produz isolamento contra a luta competitiva, tendo em vista que os compradores tem preferências e sentimentos de lealdade com relação a determinados ofertantes.

A rivalidade em uma indústria torna-se ainda mais instável se determinadas firmas possuem grandes interesses com a finalidade de obter sucesso na indústria. A luta pela conquista e/ou manutenção de interesses individuais dentro de um mercado específico pode representar modificações na estrutura da indústria, pois nesta disputa sempre haverá vantagens competitivas para determinadas empresas em detrimento de outras..

As barreiras de saídas, se constituem em fatores econômicos, estratégicos e emocionais que mantêm as organizações competindo em mercados, ainda que estejam obtendo baixos retornos em seus investimentos. Porter (1986, p.85) definiu as principais fontes de barreiras de saída:

- Ativos específicos ;
- Custos fixos de saída;
- Inter-relações estratégicas;
- Barreiras emocionais;
- Restrições governamentais.

Do ponto de vista do poder de negociação dos compradores pode-se afirmar que os mesmos atuam exercendo pressão junto aos fornecedores, com o objetivo de obter preços mais baixos, melhor qualidade e maior diversificação nos serviços. O poder de barganha de cada grupo de compradores depende da participação de mercado de cada competidor, bem como da importância relativa das compras realizadas na indústria comparativamente com seus negócios totais. Um comprador é considerado poderoso se algumas características são verificadas:

- Está concentrado;
- O produto que ele compra da indústria representam uma fração significativa de seus custos e compras;
- Os produtos que ele adquire da indústria são padronizados;
- Enfrenta baixos custos de mudança;

- Trabalha com lucros baixos;
- Quando representa uma ameaça concreta de integração vertical para trás;
- O produto da indústria não tem importância para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador;
- Possui total informação do mercado;
- Exerce influência nas compras dos demais integrantes da cadeia produtiva;
- Pode adquirir produtos substitutos.

Em mercados altamente concentrados e nos quais os produtos adquiridos junto às indústrias são padronizados, não existindo diferenciação, o poder de negociação dos compradores é bastante elevado e os mesmos exercem tal poder, através de exigências e pressões sobre os fornecedores, obrigando-os a conceder preços baixos, boa qualidade e condições vantajosas para a distribuição dos produtos.

Por outro lado, alguns fornecedores podem exercer poder de negociação em relação aos integrantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços oferecidos. Os fornecedores poderosos podem diminuir a rentabilidade de uma indústria se esta não possui capacidade de repassar aumentos de custos em seus próprios preços. Segundo Porter (1986), as condições necessárias e suficientes que tornam os fornecedores poderosos tendem a refletir àquelas que elevam o poder dos compradores:

- Fornecedores oligopolizados e bastante concentrado;
- Produtos não substitutos;
- A indústria não é um cliente importante para o fornecedor;
- O produto do fornecedor é um insumo importante para o fornecedor;
- Produtos diferenciados;
- Ameaça de fornecedores realizarem integração vertical para frente.

3.1.3 Estratégias Genéricas

Conforme Porter (1986), o objetivo central da estratégia competitiva é estabelecer uma posição vantajosa dentro da indústria, enfrentando com eficácia as cinco forças competitivas e obtendo significativos retornos financeiros. Neste sentido, as firmas encontram variadas formas de atingir tais objetivos, escolhendo a estratégia que melhor se apresenta às condições vigentes em uma determinada indústria.

Entretanto, em sentido mais amplo, Porter (1986, p.49), identificou três estratégias genéricas bastante consistentes que criam uma posição defensável a longo prazo para as empresas, possibilitando superar os concorrentes em uma indústria:

- Liderança no custo total;
- Diferenciação;
- Enfoque.

Uma empresa que adota a estratégia de liderança de custo, fundamentalmente, deseja tornar-se o produtor de mais baixo custo em sua indústria. Para tanto, precisa rigorosamente realizar um conjunto de práticas funcionais, tais como a construção de estruturas produtivas modernas e eficientes, redução de custo baseado na curva de aprendizagem, corte rígido do custo e das despesas gerais, que possibilitem o alcance de tais objetivos.

A liderança de custo proporciona retornos crescentes para as firmas e torna-se um elemento de defesa contra os concorrentes, tendo em vista que os baixos custos garantem a possibilidade de continuar obtendo retornos positivos, ainda que os competidores passem a consumir parte dos lucros da indústria. Ademais, uma posição de baixo custo defende a firma contra os compradores poderosos, que só podem baixar os preços ao nível do concorrente mais eficiente. Com relação aos fornecedores poderosos, a prática de custos baixos por parte das firmas traz maior segurança e flexibilidade para enfrentar os aumentos de custo dos insumos.

Nesta estratégia, deve existir apenas uma firma líder de custo, pois a existência de mais de uma empresa disputando a liderança, implica numa acirrada rivalidade, tornando a concorrência por cada parcela de mercado bastante relevante. Assim, a posição de baixo

custo defende a firma contra as cinco forças competitivas, se constituindo também, como uma barreira à entrada de concorrentes potenciais.

Na estratégia de diferenciação, o objetivo da empresa é ser única no âmbito da indústria, produzindo bens e serviços diferenciados em relação a concorrência, estabelecendo uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas.

A diferenciação permite isolamento em relação aos competidores devido a existência de lealdade à marca por parte dos consumidores e da reduzida sensibilidade ao preço, que é uma característica do processo de diferenciação produtiva. Esta estratégia, produz margens elevadas, o que permite lidar com o poder dos fornecedores, diminuindo também o poder dos compradores, considerando-se que não existem bens substitutos (dada a diferenciação do produto), sendo, portanto, menos sensíveis aos preços.

A diferenciação pode ser baseada no próprio produto, no sistema de distribuição, no marketing, entre outros, havendo uma segmentação do mercado, já que nem todos os consumidores estão dispostos a pagar mais caro por um produto diferenciado, optando normalmente por um bem substituto próximo de menor valor.

O objetivo da estratégia de enfoque, é encontrar um ambiente competitivo específico dentro da indústria através da segmentação de linhas de produtos, mercado consumidor, visando encontrar um segmento-alvo que proporcione vantagens de custo ou de diferenciação. O enfoque busca o pleno atendimento do seu mercado alvo, admitindo-se que a empresa tem capacidade de atender seu alvo estratégico de forma mais eficiente do que os concorrentes que competem de forma mais ampla.

Desta forma, as firmas que adotam estratégias de enfoque buscam segmentos de mercado que estejam sendo mal atendidos por concorrentes com alvos variados, que atuam em diversas áreas e os atendem ao mesmo tempo que atendem outros clientes dos mercados em que atuam.

Ao realizar o enfoque, a firma alcança a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades e os anseios do seu alvo particular, bem como fideliza seus clientes à medida que produz bens e serviços exclusivos. Do mesmo modo, a firma pode obter baixos custos ao possuir um segmento alvo, haja vista que possui um mercado consumidor específico

para demandar seus produtos, evitando gastos adicionais com publicidade e apelo ideológico à marca.

A empresa que realiza com sucesso a estratégia de enfoque torna-se um competidor acima da média, obtendo retornos crescentes, posição de baixo custo com seu alvo estratégico, alta diferenciação, atingindo colocações favoráveis que garantem defesa contra cada força competitiva.

3.1.4 Perfil do Concorrente

O objetivo principal deste tópico, de acordo com Porter (1986), é estabelecer o perfil da natureza e do sucesso das possíveis modificações estratégicas que cada concorrente pode adotar, a resposta provável de cada concorrente ao conjunto de movimentos estratégicos prováveis que outras firmas podem iniciar e a possível reação de cada competidor de acordo com a evolução da indústria, bem como as mudanças ambientais que possam ocorrer.

Assim, surge a necessidade de uma análise aprofundada da concorrência, realizando um acompanhamento sistemático dos competidores, o que permite às empresas a antecipação de possíveis movimentos estratégicos do concorrente. Uma das dificuldades desse processo é a assimetria de informação decorrente das conjecturas e especulações que ocorrem nos mercados e que prejudica a formulação das estratégias por parte das firmas. Ademais, a análise detalhada da indústria exige grande quantidade de dados o que geralmente, obriga às empresas a realizar grandes esforços para obter tais informações.

Tendo em vista os problemas de coordenação e análise desse processo (o perfil do concorrente), Porter (1986, p.90) identificou quatro componentes diagnósticos para uma análise da concorrência:

- **As metas futuras**- São os objetivos que condicionam a orientação do concorrente na indústria. O conhecimento das metas possibilitam prever reações e movimentos competitivos da empresa. Algumas destas metas permitem observar modificações no posicionamento estratégico dos competidores, pois a partir de determinados movimentos de uma firma os adversários devem iniciar pesadas retaliações, visando impedir os objetivos da concorrência.

Dentre as principais metas, destacam-se aquelas referentes aos resultados financeiros, comportamento em relação ao risco e a incerteza, valores ou crenças organizacionais, estrutura organizacional do concorrente, sistema de controle e incentivos, entre outros.

- **Hipóteses da concorrência sobre si próprio e com relação a indústria.** O estudo das hipóteses em todos os tipos, serve para identificar tendências ou pontos desconhecidos que podem influenciar a interpretação dos gerentes acerca do ambiente em que suas empresas estão inseridas. Os pontos desconhecidos se constituem numa área em que o concorrente não percebe de modo algum o significado dos movimentos estratégicos do concorrente ou identifica de forma incorreta. Com isso, a percepção destes pontos cegos permitem a empresa observar movimentos com uma menor possibilidade de retaliação imediata ou de retaliação efetiva. Uma das questões ligadas à identificação das hipóteses e das metas é a existência de diferenças culturais entre países e regiões que dificultam a percepção e o entendimento dos movimentos competitivos da concorrência.

- **A Estratégia Corrente** - Refere-se ao desenvolvimento estratégico em curso de cada concorrente. A estratégia de um competidor é melhor aplicada através de decisões operacionais básicas em cada área funcional do negócio, dependendo da especificidade dos ativos buscando sob várias formas inter-relacionar as funções.

- **Capacidades do Concorrente**- Se constitui numa avaliação das capacidades e atributos da concorrência, considerando as metas, hipóteses e a estratégia corrente que se apresentam como variáveis que influenciam o comportamento dos agentes econômicos. A análise dos pontos fortes e fracos dos concorrentes determinam a capacidade dessas empresas de iniciar ou reagir a movimentos estratégicos e operar com acontecimentos ambientais ou relacionados à indústria em que atuam.

A análise das metas futuras, estratégia em curso, hipóteses e capacidades, permitem portanto, a identificação do perfil do concorrente, abstraindo a capacidade de retaliação e os prováveis movimentos estratégicos a serem adotados.

3.1.5 Os Sinais de Mercado

Porter (1986) definiu os sinais de mercado como qualquer ação de um concorrente que forneça uma indicação direta ou indireta de suas intenções, motivações, objetivos ou situação de mercado. Estas indicações representam mecanismos de comunicação no mercado, a partir da observação do comportamento dos agentes econômicos, contribuindo para a análise da concorrência e formulação de estratégias.

O aviso prévio consiste na forma mais comercial de um sinal de mercado, e podem servir a variadas funções de sinalização que não são mutuamente exclusivas:

- Quando representam tentativas de assumir compromissos no sentido de executar uma ação com o objetivo de afastar outros concorrentes.
- Podem ser ameaças de ações a serem realizadas se um competidor continuar com um movimento planejado;
- Teste dos sentimentos dos concorrentes;
- Meios de indicar a satisfação ou a insatisfação com os desenvolvimentos competitivos na indústria⁶;
- Meio conciliatório para minimizar a provocação de um agente estratégico prestes a ocorrer;
- Comunicação com a comunidade financeira;
- Indicação dos planos de expansão com antecedência, evitando movimentos simultâneos e facilitando a programação dos aumentos de capacidade por parte dos concorrentes, minimizando o excesso de capacidade.

⁶ A adoção de estratégias que coincidem com o movimento de um concorrente pode indicar satisfação por parte de uma firma, enquanto que o anúncio de um mecanismo punitivo ou um método substancialmente diferente para o mesmo fim pode indicar insatisfação.

Apesar do aviso prévio se constituir num importante sinal de mercado, enquanto esta indicação não se constituir numa ação concreta, existe a possibilidade de blefes por parte de quem emitiu o sinal ao mercado. Ademais, existem outros sinais de mercado como a defesa cruzada, que ocorre quando uma firma responde a um movimento competitivo em uma área diferente daquela em que ocorreu, afetando a empresa que se moveu anteriormente; a marca-resposta que as firmas adotam quando se sentem ameaçadas por outras, com a intenção de punir ou ameaçar punir a fonte de ameaças, e os processos antitrustes que indicam a insatisfação de uma empresa com a concorrência.

3.1.6 Os Movimentos Competitivos

Segundo Porter (1986, p.97), a maioria das indústrias se caracterizam pela dependência mútua existente entre as empresas. Tanto os movimentos ofensivos como os defensivos são mais arriscados se as características da indústria favorecem a existência de intensa rivalidade. Uma tendência de competição ou continuidade de interação entre as firmas pode promover a estabilidade, uma vez que favorece ao estabelecimento da confiança, o que permite diagnósticos mais precisos das reações dos concorrentes. Por outro lado, a falta de continuidade aumenta a possibilidade de violentos ataques competitivos.

A estrutura da indústria influencia o posicionamento dos competidores, as pressões para que eles realizam movimentos agressivos e o nível em que os interesses individuais de cada firma possam entrar em conflito. A estrutura, portanto, determina os parâmetros básicos nos quais os movimentos competitivos são estabelecidos. Entretanto, não determina completamente o que acontece no mercado, haja vista que a rivalidade também depende das particularidades e dos atributos dos concorrentes individuais.

Numa situação de oligopólio, em que uma firma depende parcialmente do comportamento de seus rivais, a escolha do movimento competitivo certo envolve a utilização de uma estratégia cujo resultado seja rapidamente determinado, evitando batalhas longas e sérias. O objetivo da firma, portanto, é evitar a desestabilização e uma guerra dispendiosa (o que estabeleceria resultados negativos para todos os participantes), embora visando seus próprios interesses.

Nesse contexto, uma boa estratégia seria utilizar recursos e capacidades superiores para forçar um resultado na direção dos interesses da empresa, superando a retaliação. Esta abordagem, fundamentada na força bruta, só produz resultados positivos se a firma possuir superioridades comprovadas.

Algumas empresas preferem realizar outros movimentos mais delicados e menos ameaçadores do ponto de vista concorrencial. Estes movimentos objetivam: melhorar a posição da empresa e dos concorrentes, ainda que estes nada façam para responder a estes movimentos; melhorar a posição da firma e as posições dos competidores, desde que um número significativo deles respondam ao movimento inicial; melhorar a posição da empresa haja vista que os concorrentes não irão responder a tais movimentos.

Do ponto de vista defensivo, a necessidade de deter ou dificultar os movimentos dos concorrentes também se constitui numa importante estratégia. Uma defesa efetiva cria uma situação na qual os concorrentes concluirão que o movimento ofensivo adotado é inconveniente para eles. Outra forma eficaz é utilizar a disciplina como uma forma de defesa, retaliando sempre qualquer movimento ofensivo da concorrência estabelecendo nos competidores a idéia de que a retaliação sempre ocorrerá.

Ademais, existe outra modalidade de defesa que consiste em negar uma base adequada para que os competidores atinjam seus objetivos. A adoção deste movimento pode ser através de forte competição de preços, ataque desenvolvido a novos produtores na fase de teste de mercado e promoções especiais para aumentar os estoques dos clientes.

O conceito de compromisso caracteriza-se como um importante componente das firmas no planejamento e na execução de movimentos competitivos ofensivos ou defensivos. Os compromissos impactam na forma como os concorrentes percebem suas posições e a dos rivais, tendo em vista que representam uma forma de comunicar os recursos e as intenções da empresa sem margem para equívocos. De acordo com Porter (1986), os concorrentes defrontam-se com a incerteza quanto às intenções de uma firma e à extensão de seus recursos. A comunicação de um compromisso reduz a incerteza e obriga os competidores a calcularem suas estratégias racionais através de novas hipóteses, evitando o estado de guerra.

Entre os tipos principais de compromissos existentes no cenário competitivo destacam-se (Porter, 1986):

- O compromisso ligado ao fato da firma estar firmemente empenhada em um movimento que esteja fazendo;
- O fato de que uma organização retaliará sempre que um concorrente realiza determinados movimentos;
- O compromisso no qual a empresa não tomará atitude nem renunciará uma ação, visando criar confiança.

O nível de persuasão de um compromisso está relacionado ao grau em que ele aparenta ser firme e irreversível. Este valor aumenta com a certeza com que o competidor vê o compromisso sendo cumprido. Em alguns casos, a firma se defronta com o difícil *trade-off* de renegar seu compromisso, reduzindo sua credibilidade para situações futuras, tendo que pagar o preço de executar aquilo que se comprometeu.

Outro problema que provoca à instabilidade em estruturas de mercado oligopolista, encontra-se vinculada à expectativa dos concorrentes sobre o resultado definido do mercado. Neste contexto, desenvolve-se a teoria dos pontos focais, admitindo-se que os ajustes competitivos serão realizados neste ponto. A força dos pontos focais reside na necessidade e no desejo dos competidores de alcançarem em conjunto um resultado satisfatório para evitar movimentos e contramovimentos complicados e desestabilizadores.

Do ponto de vista da rivalidade competitiva, a teoria dos pontos focais salienta a importância, para as empresas, da identificação de um ponto focal desejável o mais breve possível. Quanto mais rápido a firma realizar este processo, menores serão os custos da luta em sua procura. Ademais, os preços da indústria ou outras variáveis de decisão podem ser simplificados de modo que possa ser identificado um ponto focal. Por último, o conceito dos pontos focais admite que é de interesse da empresa tentar iniciar o jogo para estabelecer o ponto focal que produza melhores resultados para a mesma.

3.1.7 Estratégia Voltada para Compradores e Fornecedores

A maioria das indústrias vendem seus produtos ou serviços para uma série de compradores diferenciados. O poder de negociação dos diferentes compradores é uma das forças competitivas básicas que determinam a rentabilidade potencial de uma indústria. Desta forma, como resultado desta heterogeneidade de compradores, Porter (1986) estabeleceu uma metodologia seletiva para a escolha de compradores-alvo, admitindo-se que, de uma maneira geral, a firma deve vender aos compradores que mais a favoreçam, na medida em que possam escolher.

A seleção de compradores pode influenciar fortemente o índice de crescimento da empresa, além de possibilitar a modificação do equilíbrio dos compradores. Do ponto de vista estratégico, a qualidade dos compradores pode ser determinada por quatro critérios gerais:

- **Necessidade de compras comparadas com a capacidade da empresa** - Esta característica permite à firma alcançar o mais alto grau de diferenciação do produto vis-à-vis seus compradores em comparação aos concorrentes;
- **Potencial de crescimento dos compradores** - É determinado pelo índice de crescimento da indústria, pelo nível do crescimento do principal segmento de mercado da firma compradora e da sua mudança em parcela de mercado na indústria e nos segmentos mais importantes em que atua;
- **Posição estrutural** - Definido pelo poder de negociação intrínseco e pela propensão das empresas em exercer tal poder de negociação ao pedir preços baixos. O nível de participação desses atributos, depende da capacidade de alavancagem que os compradores podem exercer junto aos vendedores, tendo em vista a sua influência e as fontes alternativas de fornecimento disponíveis.
- **Custo de atendimento** - Refere-se ao custo para empresa relacionado ao atendimento a determinados compradores. Sendo alto este custo, os compradores considerados "bons", para os fornecedores, podem perder sua atratividade.

Com relação ao poder dos fornecedores, existem alguns pontos principais destacados por Porter (1986) que indicam as estratégias de compras que devem ser adotadas, visando selecionar, do ponto de vista estrutural, os melhores fornecedores de uma indústria:

- **Estabilidade e competitividade do grupo de fornecedores** - Do ponto de vista estratégico, é melhor realizar compras de fornecedores que irão manter ou melhorar sua posição competitiva em termos de seus produtos e serviços;
- **Estágio ótimo de integração vertical** - Decisão da firma entre os bens que pretende adquirir externamente e os que desejam internalizar, realizando uma integração vertical para trás;
- **Criação de alavancagem máxima com fornecedores escolhidos;**
- **Alocação de compras entre fornecedores qualificados** - O objetivo desta estratégia é criar mecanismos compensatórios ou de superação para as fontes de poder dos fornecedores, desde que este poder não seja inerente à economia da indústria e, portanto, fora do controle da firma.

Ademais, existem outros métodos estratégicos que visam diminuir os custos de compras a longo prazo:

- **Compras dispersas** - As compras de um item podem ser dispersadas entre fornecedores diferentes, visando melhorar a posição de negociação da empresa;
- **Evitar custos de mudança;**
- **Promover fontes alternativas qualificadas** - Estimular novas empresas a entrarem no negócio, a partir do financiamento dos contratos de desenvolvimento e contratos para uma pequena parte das compras, objetivando criar fontes alternativas e qualificadas de abastecimento;
- **Promover Padronização** - As firmas em uma indústria podem ser bem atendidas promovendo a padronização de especificações nas indústrias das quais adquirem seus insumos;

- **Criar uma ameaça de integração para trás** - Uma ameaça real de integração melhora o poder de negociação do comprador, ainda que este não deseje de fato realizar tal integração. A ameaça pode ser criada através de declarações, vazamentos de estudos internos quanto à viabilidade da integração, etc;
- **Uso de integração Parcial** - Quando o volume de compras assim o permite, pode-se alcançar um grande poder de negociação através da integração parcial, ou integração gradual em um item determinado, embora comprando boa parte dos insumos de fornecedores externos.

3.2 AS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS E A ECONOMIA EM REDE

O cenário empresarial dos anos 90, apresenta-se marcado por importantes transformações (inovações organizacionais e tecnológicas) que condicionam o surgimento de novas relações intra e inter-firmas no processo decisório. Neste novo ambiente organizacional, destacam-se o aumento virtuoso da competitividade e o crescente intercâmbio tecnológico e operacional entre empresas de diferentes setores ou pertencentes a mesma indústria.

Esse conjunto de modificações nas formas de vinculação entre os agentes que integram a cadeia produtiva e entre concorrentes, engendra novas configurações organizacionais, cujas características principais são a interpenetração e a fluidez de fronteiras entre os agentes econômicos. O estabelecimento de vínculos dinâmicos, em termos da forma e do conteúdo das relações, cujo alcance vai além de qualquer tipo de fronteira(organizacional ou geográfica), caracteriza um vasto campo de interdependências que não se constituem apenas nas relações de compra e venda de ativos (Mazzali, Costa, 1997, p.122).

As novas relações entre os agentes econômicos apresentam algumas particularidades que se constituem como elementos fundamentais da dinâmica competitiva das firmas. Dentre elas, podemos destacar as características apresentadas por Mazzali, Costa (1997, p.122), como ponto de convergência entre as organizações neste ambiente competitivo:

- Necessidades e restrições comuns, a nível de recursos, preferências, pontos de estrangulamento e problemas técnicos;
- Desenvolvimento e compartilhamento de informações, seja de natureza científica, ou em decorrência de aspectos ligados à produção e à comercialização;
- Interação entre estratégias

Com isso, nos últimos anos empresas de diversos setores da economia vem realizando alianças estratégicas, buscando parceiros para criar algo de valor e obter extensão de mercado. A aliança estratégica pode ser definida como um acordo de longo prazo e de vantagens para todos os parceiros, objetivando o compartilhamento de recursos, tecnologia, conhecimentos e capacidades, cuja finalidade é aumentar a posição competitiva de cada integrante.

Numa aliança estratégica, as empresas cooperam em nome de suas necessidades mútuas e compartilham dos meios para alcançar um objetivo comum, buscando sinergias positivas (benefício obtido com a combinação de dois ou mais negócios que suplanta a soma dos negócios individuais), entre os participantes da aliança, na tentativa de obter vantagens competitivas mais sustentáveis.

Assim, a partir da formação de uma aliança, as empresas podem aumentar a sua participação em mercados já existentes, expandindo seus negócios e criando barreiras à entrada de novos concorrentes. A vantagem estratégica para os parceiros inclui a conjugação de recursos, a habilidade de ganhar acesso a novos mercados, informações técnicas, a complementariedade das forças a serem alavancadas e a possibilidade de reduzir o custo de produção total.

Segundo Richardson (1972, citado por Mazzali, Costa, 1997, p.130), a cooperação estratégica é condicionada, também, pela dificuldade das firmas em executar determinadas atividades que integram a cadeia produtiva, devido a inexistência de competências necessárias. Neste sentido, a cooperação com outras empresas aparece como uma estratégia voltada para a superação das limitações de conhecimento das empresas.

Portanto, as empresas se aliam visando obter maiores economias escala e escopo, através da combinação de competências para inovação em produtos e processos, diminuindo os custos totais de produção através da racionalização de processos, incluindo uso comum de equipamentos. Com a aliança estratégica, as empresas podem concentrar-se na proteção, consolidação e expansão das suas posições de mercado, através da sinergia entre as firmas participantes, possibilitando o acesso a novos mercados, novas tecnologias e fornecedores, aumentando o poder de barganha nas negociações de preços e produtos.

Com a concentração cada vez maior dos mercados, as alianças estratégicas representam uma forma de aumentar o poder competitivo dos grupos envolvidos na parceria, sobretudo os de origem nacional, como forma de enfrentar a intensa concorrência nos mercados mundiais e os crescentes custos em P & D, permitindo reduzir os riscos elevados de determinados projetos com ciclos de vida cada vez menores.

Desta forma, percebe-se que muitas empresas, inclusive rivais, relacionam-se entre si num processo de co-evolução(criação de alianças com outras empresas, a partir do ecossistema de negócios, ou seja, da diversidade de áreas em que podem atuar, com similaridade com o seu ramo de atuação) com o objetivo de ganhar maior vantagem competitiva, incorporando novas tecnologias e competências, estabelecendo uma relação de complementariedade.

As alianças estratégicas incorporam uma série de formatos organizacionais que vão desde contratos de longo prazo, acordo de cooperação tecnológica até a formação de *joint-venture*, visando o aprendizado organizacional, o compartilhamento de riscos nos investimentos e a própria combinação de recursos entre as firmas associadas. Desta forma, as alianças se constituem em parcerias comerciais que elevam a eficácia das estratégias organizacionais, possibilitando a obtenção de maior competitividade.

De acordo com Yoshino (1997, p.5) existem alguns atributos e características necessárias e suficientes que definem com maior precisão a existência ou não de alianças entre firmas.

- As duas ou mais empresas que se aliam, para realizar um conjunto de metas combinadas, permanecem independentes depois da formação da aliança;

- As empresas envolvidas na parceria compartilham dos benefícios da união e controlam o desempenho das tarefas específicas;
- As empresas aliadas contribuem continuamente em uma ou mais áreas estratégicas cruciais; por exemplo, tecnologia, produtos, etc.

Assim, a crescente necessidade de cooperação entre as empresas, atrelada ao próprio contexto da globalização (aumentando a concorrência global dos mercados) vem tornando as alianças estratégicas uma condição fundamental para o desenvolvimento corporativo internacional. Ademais, neste novo modelo de integração, percebe-se algumas particularidades, que até o início da década não se apresentavam como fatores característicos do ambiente empresarial:

- As associações entre firmas e seus fornecedores e distribuidores locais, estão sendo frequentemente substituídos por associações que ultrapassaram as fronteiras nacionais, o que caracteriza o processo de internacionalização dos mercados.
- Existência de alianças estratégicas entre empresas rivais que visam compartilhar riscos e obter benefícios de determinado desenvolvimento tecnológico.
- Surgimento de associações entre empresas de ramos de negócios diferentes, que até então se pensava não terem qualquer tipo de sinergia a ser explorada.
- As novas alianças combinam elementos competitivos e cooperativos numa fase de controle compartilhado, o que exige o domínio de novas qualificações gerenciais.
- As novas associações entre empresas tem proporcionado o aumento da concentração em determinados mercados e o estabelecimento de elevadas barreiras à entrada de novas firmas, sobretudo, nos mercados oligopolistas.

Do ponto de vista das alianças estratégicas entre rivais, cabe ressaltar, que a gestão dessas interações encontra-se diretamente relacionado ao binômio concorrência-cooperação, sendo coordenado pela busca de interesses estratégicos necessários para ambas as empresas. Neste tipo de aliança, geralmente uma ou mais firmas possuem

determinados atributos específicos e tamanhos diferentes, e o objetivo do parceiro (com menor porte) é aumentar a sua posição estratégica através do aprendizado e de conhecimentos tácitos auferidos na associação.

Na coordenação do processo de inovação, as estratégias de organização entre empresas surgem como mecanismos privilegiados de superação dos obstáculos associados à aprendizagem e à estruturação de novas oportunidades. (Mazzali, Costa, 1997, p.136).

A aliança não deve permitir que uma determinada operação dependa exclusivamente de um ou outro elo entre empresas, havendo a necessidade de se compartilhar tarefas, evitando riscos estratégicos e práticas oportunistas ou anticompetitivas por parte dos agentes envolvidos no processo. Além disso, as empresas devem proteger suas competências nucleares⁷ e vantagens estratégicas contra sua apropriação por parte do parceiro.

Segundo Yoshino (1997, p.20), a natureza das firmas-parceiras determina em grande parte o aspecto competitivo, a natureza da atividade conjunta e o aspecto cooperativo da relação. Desta forma, existem algumas classificações que determinam o nível a forma de interação entre as organizações:

- **Aliança pré-competitiva:** São geralmente relações entre ramos de negócios, entre empresas que se localizam a "jusante"(distribuidores) ou a "montante" (fabricantes) da cadeia de valor. Nessas alianças, apesar da cooperação para desenvolver ou aperfeiçoar produtos e processos, esse tipo de associação exige baixos níveis de interação inter-firmas.
- **Aliança não-competitiva:** Refere-se as associações entre ramos de negócios, formadas entre empresas não-concorrentes que desenvolvem em conjunto determinado projeto. Apresenta alto nível de cooperação, unindo competências e mantendo estreitos contatos durante a parceria.
- **Aliança competitiva:** Tendem a ser semelhantes as alianças não-competitivas em termos do nível de interação organizacional (que é bastante elevado), mas

⁷ Conjunto de habilidades tecnológicas diferenciadas e de rotinas organizacionais que constituem a fonte de vantagem competitiva da empresa em um ou mais ramos de negócios. Ver Dosi, Teece e Winter (1972, citado por Mazzali, Costa, 1997).

diferentes porque os parceiros geralmente são concorrentes diretos no mercado do produto final. Neste tipo de união é provável que a agregação de valor seja importante, mas não se constitui na maior prioridade estratégica. No centro da rivalidade competitiva, o vazamento de informações tende a ser prejudicial, tornando a proteção das competências estratégicas num elemento fundamental entre as empresas parceiras.

No âmbito organizacional das corporações, a globalização dos mercados determinou importantes mudanças no processo de produção e de gestão das firmas. Integradas a um cenário cada vez mais competitivo e marcado pelo desenvolvimento tecnológico, que se apresenta como elemento propulsor desse novo paradigma empresarial, as empresas precisam ser mais rápidas, flexíveis e ágeis, e a formação de alianças se constitui na forma mais rápida para se alcançar tais atributos.

As coalizões permitem às empresas conquistar amplos benefícios sem entrar em novos segmentos industriais, áreas geográficas ou industriais correlatas. Do mesmo modo, possibilitam as empresas nacionais reconfigurar suas atividades de valor em todo o mundo, tendo em vista a obtenção de vantagens de custo e diferenciação, elementos vitais à solução dos desafios propostos pela concorrência global (Yoshino, 1997, p.64).

Percebe-se, portanto, que as alianças estratégicas encontram-se diretamente relacionadas ao processo de internacionalização, que por si só, apresenta-se como um fenômeno inexorável e característico nas principais nações internacionais. Uma outra tendência observada, é a necessidade cada vez maior, nas alianças estratégicas, de criação de "redes" nas relações comerciais inter e intra-firmas.

A organização em "rede" encontra-se associada ao aprofundamento da interdependência entre as firmas, constituindo-se numa forma particular de coordenação das decisões de recursos e de atividades. Esse tipo de formato organizacional (em rede) surge em decorrência do redimensionamento da estrutura interna das grandes empresas, articulada com a consolidação de padrões estáveis de relacionamento com os agentes que pertencem a cadeia produtiva, associando-se, portanto, a duas lógicas de organização: a descentralização e quase-integração (Mazzali, Costa, 1997, p.135).

As atuais tendências do cenário competitivo internacional indicam que as coalizões estratégicas e as redes de aliança satisfazem as necessidades de longo prazo, ideais para o desenvolvimento econômico sustentável de qualquer sociedade. Para entender as novas mudanças que as redes provocam no mundo corporativo, é necessário abandonar os conceitos tradicionais e pensar a economia com olhos voltados ao crescimento e consolidação das novas condições de mercado, fundamentadas na tecnologia e na informação.

Neste formato em rede, as empresas possuem maior flexibilidade, possibilitando intercâmbio entre todos os componentes da cadeia produtiva, sejam eles, produtores, fornecedores e clientes. Desta forma, a economia entra num novo ambiente, no qual as organizações utilizam cada vez mais computadores, redes de telecomunicação e uma gama ilimitada dos serviços derivados destas tecnologias.

Na economia em rede, a concorrência assume novos padrões no sentido de que a mesma não possui uma direção definida, podendo originar-se não apenas dos tradicionais concorrentes de uma firma, mas de todos os componentes da cadeia de valor.

No cenário desenhado para o século XXI, as firmas devem ultrapassar esta fase de reestruturação e adotar as recentes transformações possibilitadas pela tecnologia da informação. O foco da empresa passa da redução de custos para uma nova relação entre as firmas e os clientes, com vistas a dar respostas rápidas e eficientes exigida pelos mercados. (Rocha, Almas e Pinto, 1999, p.13).

Sendo assim, as empresas que não percebem a importância deste novo formato organizacional, tendencialmente perderão seus espaços de mercado. A antiga cadeia de valor está se transformando numa rede de valor fundamentada na tecnologia e, através desta, as empresas buscam relacionar-se de forma mais estreita com clientes, fornecedores e até com seus concorrentes, estabelecendo sinergias, num processo de co-evolução.

4 ASPECTOS DO VAREJO BRASILEIRO

4.1 DETERMINANTES PARA A GLOBALIZAÇÃO DO VAREJO

O processo de internacionalização do varejo vem se tornando, ao longo dos anos 90, cada vez mais intenso. As relações comerciais se modificam continuamente, implementando-se novos conceitos e processos nas operações do varejo, tornando-as cada vez mais racionalizadas e eficientes.

Segundo Albertin (1999, p.65), a globalização pode ser entendida por meio de uma mentalidade global de fazer negócio. A mudança da perspectiva local para uma perspectiva global, ou da era da informação, é representada por vários fatores, dentre eles:

- a) De um conceito geográfico (onde estou fazendo negócios) para um conceito empresarial (como faço negócios) ;
- b) Do enfoque centralização versus descentralização, para fazer negócios em qualquer lugar.

As motivações para que redes varejistas, a exemplo do *Carrefour*, *Sonae*, *Wal-Mart* e *Royal Ahold*, estabeleçam relações comerciais além de suas fronteiras nacionais, estão associadas a uma série de fatores relacionados ao contexto da globalização dos mercados. Dentre esses motivos podemos destacar (Willians, 1992, citado por Dib, 1997, p 18):

- a) Aspectos relacionados a estratégias de crescimento. A internacionalização torna-se um mecanismo de aumento de vendas e lucros, expandindo para mercados pouco desenvolvidos com maiores taxas de crescimento, a exemplos da América Latina, e representando uma alternativa quando o mercado doméstico não permitir alcançar as metas de expansão estabelecidas pela empresa;
- b) Possibilidade de crescimento limitadas nos mercados domésticos do varejista devido à maturidade, saturação ou ao domínio deste mercado por outra rede, à competição crescente, à exaustão ou não adequação da diversificação potencial, e ainda ao excesso de regulamentação;
- c) Razões relativas a um apelo internacional de conceitos e novidades de varejo;

- d) Disponibilidade de capital, imitação dos concorrentes, ofertas atrativas de empresas estrangeiras;
- e) Possibilidade de obter maiores economias de escala;
- f) Ganhos decorrentes da transferência de novas tecnologias e técnicas de varejo;
- g) Motivações relacionadas à possibilidade de dominar novos mercados com baixo grau de concentração;

Com isso, percebe-se que grande parte dos planos de internacionalização estão associados às estratégias de expansão das grandes redes de varejo que, em consequência da saturação do seu mercado de origem, e da diminuição das oportunidades domésticas, bem como da identificação de mercados estrangeiros pouco explorados, expandem suas atividades para novos mercados internacionais através de fusões e aquisições.

Entretanto, a transferência dos formatos de varejo através das fronteiras pode exigir significativas mudanças organizacionais a fim de desenvolver estruturas gerenciais adequadas para sustentar o crescimento internacional. Isto é feito pela descentralização do poder da sede para as unidades operacionais em cada mercado e pela mudança do controle nacional centralizado para estruturas mais flexíveis e adequadas internacionalmente. (Whitehed, 1992, citado por Dib, 1999, p. 19).

Um outro fator importante para o desenvolvimento internacional das grandes redes varejistas são as formas de organização em rede que se constituem num elemento dinamizador para as empresas, estabelecendo novas formas de realizar negócios.

Nesse processo destaca-se, como componente fundamental, a reformulação das formas de organização intra e inter-empresas , incorporando como orientações centrais o aumento da agilidade e da versatilidade das empresas às novas condições. As mudanças na esfera das interações entre elas colocam-se no tecido industrial, a partir da redefinição e da intensificação das articulações entre o conjunto de unidades econômicas integrantes do processo produtivo. (Mazzali, Costa, 1997, p.122).

Segundo Guilhon, (1992, citado por Mazzali, Costa, 1997, p.1233, as redes constituem arranjos organizacionais que utilizam recursos e envolvem a gestão das

interdependências de várias empresas, estabelecendo um ambiente favorável a existência de externalidades dinâmicas (pecuniárias, tecnológicas, etc), complementariedades e fenômenos cumulativos, sobretudo no plano das competências.

Nos anos 90, ocorreram profundas transformações no comportamento organizacional das empresas impulsionadas sobretudo, pelo acelerado processo de inovação tecnológica, modificações nas relações comerciais e nas estruturas internacionais, caracterizando um ambiente mutável, típico das fases de grandes transformações. Existe, portanto, novos processos e relações entre firmas que através da cooperação e do processo de inovação empresarial estabelecem formas híbridas de se realizar negócios.

Dentre as transformações ocorridas, podemos destacar as observações apontadas por Mazzali, Costa (1997, p 122):

- a) Novas relações surgidas do processo de externalização/terceirização de atividades, por parte das grandes empresas, ou seja, o enxugamento da estrutura administrativa e a própria redução dos custos fixos;
- b) Aproximação de relações e estabelecimento de interações sistemáticas, por parte das grandes empresas, com seus fornecedores, distribuidoras e com clientes, cujo objetivo principal é o estabelecimento de níveis estáveis de relacionamento, articulado em um processo de seleção/exclusão;
- c) Consolidação de alianças estratégicas entre empresas concorrentes, originárias do país e ou de outros países; oriundo do mesmo ramo de atividade ou pertencente a outro setor da atividade econômica que, de maneira geral, se unem visando integrar competências complementares, buscando conquistar mercados externos, ampliação do mercado interno, aumentos de escala, e acesso às novas tecnologias;

Por essas razões, percebe-se um conjunto de transformações e novas interações nas relações inter-firmas, estabelecendo formas de vinculações entre os agentes que compõem a cadeia produtiva e uma maior aproximação entre os concorrentes que através da integração e da cooperação buscam estabelecer sinergias positivas, conquistando novos mercados.

4.2 PRINCIPAIS DIFICULDADES À GLOBALIZAÇÃO DO VAREJO

Analisando o processo evolutivo e de consolidação do varejo, percebe-se que, tradicionalmente, o setor enfrentava determinados obstáculos que dificultavam e/ou impediam sua internacionalização. Fatores como restrições governamentais, dificuldade operacional, resistência dos consumidores à mudança e as vantagens competitivas dos mercados domésticos, eram apontados como barreiras determinantes que impediam à realização dos negócios globais.

Williams (1992, citado por Dib 1997, p. 22) destacou alguns obstáculos que impactam a expansão do varejo para novas fronteiras:

- O reduzido tamanho da maioria dos varejistas, que indicava a baixa dotação de capital necessário para a expansão internacional.
- Grande importância dada à expansão doméstica, justificada pelo conhecimento insuficiente dos mercados internacionais.
- Diferenças existentes entre comunidades, mercado e estrutura que caracterizavam-se como obstáculos específicos para o gerenciamento das operações internacionais de varejo.

Fatores ligados ao macro-ambiente operacional também se constituem em grandes barreiras à internacionalização, tais como: hostilidade, restrições excessivas, flutuações cambiais, mercados altamente competitivos e concentrados, além de fatores locais específicos.

4.3 CARACTERÍSTICAS DO SETOR SUPERMERCADISTA BRASILEIRO

O setor varejista, nos anos 90, vem passando por uma fase de grandes transformações, nas quais as empresas do setor realizam mudanças estruturais na gestão operacional e administrativa, na tentativa de conter os avanços da concorrência estrangeira e o poder econômico das grandes cadeias varejistas nacionais e internacionais.

A adoção de práticas e de "organização da produção" mais modernas, visam garantir espaço em um novo cenário em que a concorrência enfatiza a importância da gestão das

empresas e sua capacidade em traçar estratégias, assim como a busca de eficiência da cadeia varejo-fornecedor (Santos, Gimenez , 1999, p.13).

Nos anos 80, um dos graves problemas enfrentados pelo setor de varejo, caracterizava-se pelo processo inflacionário que alterava profundamente os preços dos produtos e conseqüentemente o poder de compra dos consumidores.

A convivência com o processo inflacionário crônico, característico da economia brasileira até recentemente, entre outros motivos, fez com que as empresas brasileiras não procurassem competir com base em estratégias articuladas voltadas para a redução de preços e custos. Ao contrário, em épocas de alta inflação, observou-se o comportamento ofensivo dos lojistas, caracterizado pela prévia e constante remarcação de preços, a lucratividade financeira tornou-se tão ou mais importante que a operacional (Santos, Costa e Carvalho, 1996, p.10).

De acordo com Santos, Costa e Carvalho(1999, p.4), o setor varejista apresentava algumas características que, em geral, são diferentes das tendências e inovações organizacionais, observadas hoje. Dentre as características inerentes ao varejo brasileiro na década de 80, podemos destacar:

- A concorrência regionalizada: lojas especializadas operando a nível local, redes de médio porte atuando regionalmente, existindo poucas cadeias a nível nacional;
- Forte concentração regional : as grandes redes e seus fornecedores encontravam-se alocados na região Sudeste e Sul, com exceção dos fornecedores de produtos eletrônicos, no qual boa parte estavam e ainda permanecem instalados na Zona Franca de Manaus;
- Relacionamento na cadeia de fornecimento restrito ao aspecto comercial(negociações de preços e prazos);
- Precário fluxo de mercadorias na relação fornecedor-varejista; ausência de padronização das paletes, logística inadequada, ausência das tecnologias de informação;
- Predominância da gestão familiar, provocando grandes disparidades na administração das empresas;

- Utilização intensiva de mão- de- obra, apresentando elevado *turn-over* ;
- Frequente indefinição de foco do negócio;
- Alto grau de endividamento registrado em algumas empresas;

Nos anos 90, percebe-se algumas mudanças no setor supermercadista, modificando o perfil e as estratégias organizacionais de diversas firmas atuantes no referido setor. A entrada de empresas estrangeiras, dotadas de capital para investir e de modernas tecnologias obrigaram as empresas nacionais a realizar novas estratégias, reestruturando o processo gerencial e administrativo.

A estabilidade monetária, diminuindo os ganhos financeiros obtido no período inflacionário (anos 80), impulsionou o setor na busca de maior eficiência. O crescente potencial de consumo das faixas C e D, verificada após o plano Real, aumentou a disputa por esses novos mercados e o atendimento aos consumidores pertencente a estas classes (C e D) que apresentam grande demanda reprimida, seja por gêneros de primeira necessidade, ou por bens de consumo duráveis (Santos e Costa,. 1996, p.5).

Ademais, as medidas de restrição à demanda, a exemplo das limitações de crédito, taxas de juros elevada, implementadas pelo governo, logo após o crescimento do consumo desencadeado pelo Plano Real e, posteriormente, o aumento da inadimplência, impactaram as empresas varejistas que já se encontravam em dificuldades, em função de ineficiências operacionais e administrativas, expondo às dificuldades de parte do setor varejista em se adaptar rapidamente ao novo cenário competitivo. (Santos e Costa, 1996, p.5).

Assim, as empresas de varejo vem apresentando algumas características e particularidades, não percebidas na década de 80, visando conter os avanços da concorrência interna e externa e aumentar a eficiência operacional das firmas. Dentre essas características, podemos destacar as apresentadas por Santos e Costa(1996, p.5), com ênfase na reestruturação do setor nos anos 90:

- Convergência de formatos e aumento da concorrência;
- Padronização de procedimentos de operação entre fornecedores e clientes;
- Utilização das tecnologia da informação;

- Aumento da automação comercial;
- Busca de eficiência operacional;
- Modernização e profissionalização da gestão; ênfase no treinamento de recursos humanos; retomada dos instrumentos de planejamento, custos e controle;
- Maior exigência dos consumidores;
- Fechamento de lojas menos rentáveis ou não- lucrativas
- Criação de alianças estratégicas entre as empresas;
- Modificações no *mix* de ofertas, com a maior participação de produtos importados e aumento das vendas da linha de bens duráveis, concorrendo diretamente com as lojas de departamentos;
- Mudança de enfoque: lucro operacional versus lucro financeiro ; retomada dos instrumentos de planejamento;
- Maior conhecimento dos clientes
- Crescimento do auto-serviço nas lojas;
- Abertura de capitais pelas empresas, ex: Pão de Açúcar e Bom Preço;
- Novos horários de funcionamento das lojas, com algumas unidades operando 24 horas.

Desta forma, com o aumento da concorrência, as empresas do setor supermercadista tiveram que se preocupar com a eficiência operacional, em detrimento dos ganhos financeiros obtidos no passado . Sistemas de precificação adequados a realidade econômica e aos recursos da empresa constituem-se em elementos fundamentais na obtenção de maior eficiência nas operações (Dib,1997).

A nível regional, percebe-se uma maior competição entre as empresas localizadas no Centro-Sul do país através de uma vigorosa disputa por consumidores. Redes como *Carrefour*, Pão de Açúcar e *Wal-Mart* adotam estratégias ousadas para atrair compradores em suas lojas, envolvendo até guerra de preços entre as firmas varejistas. Entretanto, as armas usadas nesta disputa não se resumem apenas a preços e promoções, existindo atributos como a qualidade no atendimento aos clientes, automação e modernização das

lojas, criação e expansão de novos formatos de lojas e facilidade nas formas de pagamentos (Martinez, Gurgel e Manfredini, 2000, p.5).

No nordeste brasileiro, sobretudo nos estados da Bahia e Pernambuco, maiores centros varejistas da região, não tem se verificado muita competição entre as redes varejistas. O reduzido número de grandes cadeias existentes e a própria concentração do Bompreço nesta área impede o desenvolvimento de uma maior competitividade e movimentos estratégicos agressivos em busca de novos consumidores.

4.3.1 Tipificação do Setor Supermercadista Brasileiro

De um modo geral, o setor supermercadista no Brasil vem mantendo uma tendência operacional verificada desde o início da década, que se caracteriza pela utilização de três conceitos de lojas (hipermercados, supermercados e lojas de conveniência) bastante definidos e eficientes.

Entretanto, com o processo de internacionalização, as firmas estrangeiras vem implementando novos conceitos e processos ainda pouco utilizado pelos concorrentes nacionais, sendo necessário apresentar todo o conjunto de formatos observados no Brasil. Uma descrição detalhada de cada um dos principais conceitos e tendências observadas no setor supermercadista brasileiro, foi feita por Santos e Carvalho (1996) :

- **Hipermercados** - Em ampla ascensão, com tendência ao aumento do tamanho das lojas, formato próximo ao das lojas de departamentos de descontos, pulverização, processos de reengenharia, modernização, redução de custos e inovações no serviço ao cliente.
- **Supermercados** - Aumento da concorrência com hipermercados e lojas de desconto que aumentaram a venda de alimentos; investimentos em automação comercial e gerencial, mudanças de lay-out e na disposição de mercadorias, adoção das chamadas vendas-solução (produtos de maior valor agregado, em geral semi-preparados); expansão de marcas próprias e de financiamento ao consumidor, parcerias com redes de *fast-food* e de produtos de conveniência como forma de fidelizar os clientes. Padronização de procedimentos de operação entre supermercados e fornecedores;

- **Mercados e Minimercados** - São lojas de produtos alimentícios, existindo pouca variedade de itens . Nestas unidades encontra-se alimentos e artigos de primeira necessidade, com variedade e profundidade restrita, apresentando margens mais elevadas e auto serviço. Localizam-se, geralmente, em vizinhanças de grande circulação, e em pequenas instalações com área máxima de 250 metros quadrados.
- **Lojas de conveniência** - Pequenos e médios estabelecimentos que podem se beneficiar da estabilidade de preço a partir das mudanças nos hábitos de compra, fazendo com que os consumidores comprem mais vezes em menores quantidades, procurando lojas mais próximas nas quais encontram um atendimento adequado. É um formato indicado para as tendências de praticidade e rapidez no atendimento, exigidos por ampla fatia do mercado, comportando lojas abertas 24 horas e um mix conveniente de produtos. Localiza-se em vizinhança de grande circulação, com pequenas instalações (máximo de 250 metros quadrados), formatadas no auto serviço aos clientes.
- **Clubes de Atacado** - Tem por objetivos atender as necessidades de compras particulares , estabelecendo perfil segmentado de clientes (pequenos e médios comerciantes que tornam-se sócios , e pagam mensalidades para frequentar o clube). Possuem área de vendas de aproximadamente 10.000 metros quadrados , no qual se comercializam material de escritório, computadores, artigos eletrônicos, utilidades domésticas, móveis e roupas. A estrutura dos clubes de atacado se assemelha a de um atacadista e os baixos preços praticados são os principais atrativos de seus consumidores.
- **Clubes de compras**⁸ - Representa a união entre os supermercados e as lojas de departamentos, possuindo 70% dos itens de não-alimentos. Nestas lojas, comercializam-se além de alimentos e bebidas, roupas e acessórios, artigos esportivos, eletro-eletrônicos, etc. Operam por sistema de auto serviço, existindo serviços ao consumidor de grande porte, restrito aos associados contribuintes e com localização independente.

⁸ Estes dois últimos conceitos de supermercados, foram introduzidos no Brasil pelo *Wall Mart* (maior grupo varejista do mundo) que opera no mercado brasileiro desde 1990.

Em todos os formatos de lojas acima apresentados, verificam-se a predominância da automação comercial e do auto-serviço nas operações de varejo. No ano de 1999, conforme censo da Acielsen, observou-se um crescimento expressivo do número de lojas do tipo auto-serviço no varejo de alimentos. Nos supermercados e hipermercados nacionais, observou-se um crescimento de 19,6%, comparativamente a 1998, alcançando assim, 57080 pontos de venda em todo Brasil (Saab, Gimenez, 2000, p.9).

Para as empresas varejistas, o processo de transformação das lojas para a modalidade de auto-serviço, além de permitir maior eficiência e produtividade, representa uma forma de manter a competitividade no setor, demonstrando uma imagem de modernidade junto aos consumidores.

4.4 ESTRATÉGIAS DAS FIRMAS ESTRANGEIRAS ATUANTES NO SETOR SUPERMERCADISTA BRASILEIRO

A decisão estratégica de internacionalizar as operações de varejo encontra-se intrinsecamente ligado a diversas forças específicas (integração na cadeia de suprimentos, concentração dos mercados domésticos, apelo internacional, etc.) que garantem maior participação nos mercados estrangeiros para as firmas globalizadas.

De acordo com Williams, (1992, citado por Dib,1997), existem algumas características e atributos que condicionam o processo de internacionalização das cadeias varejistas.

- **Capacidade empreendedora da corporação** - Nível em que as firmas estão dispostas a assumir os riscos financeiros do negócio, estabelecendo movimentos estratégicos de expansão das atividades.
- **Tamanho da firma** - Grandes empresas possuem maior aporte de capital, possibilitando o financiamento de novas operações e uma maior capacidade para suportar riscos e absorver possíveis perdas.
- **Estratégia da corporação** - A firma adota como estratégia de expansão de seus negócios, a entrada em novos mercados, geralmente pouco explorados e baixo grau de competitividade.
- **Conhecimento baseado na experiência acumulada** - O aprendizado e a experiência administrativa na gestão do varejo facilita a internacionalização, na

medida em que o *know how* passa a ser visto como um ativo específico, aumentando a tendência de internacionalização.

4.4.1 *Carrefour*

O grupo varejista *Carrefour*, sediado no Brasil desde 1974, entrou no mercado brasileiro com um modelo baseado na administração descentralizada das lojas, o que permitiu maior flexibilidade nas compras dos produtos junto aos fornecedores e maior mix de produtos. Assim, obteve a liderança do setor supermercadista brasileiro, criando uma grande vantagem competitiva em relação aos concorrentes, proporcionada, também, pela rápida rotação de seus estoques.

O *Carrefour*, conhecido no mercado como uma empresa fechada, que sempre trabalhou sozinho no Brasil, em 1997 adquiriu 8 lojas da rede Eldorado. A aquisição realizada pela empresa visa dificultar a entrada ou o fortalecimento de seus concorrentes no país, principalmente firmas estrangeiras.

Com a chegada da *Wal-Mart*, maior grupo varejista do mundo, no mercado brasileiro, o *Carrefour* passou a adotar novas estratégias, reduzindo custos e construindo novas unidades, visando maior agressividade no mercado. A rede francesa não pretendia mesmo evitar um confronto intenso. Concorrente direto da *Wal-Mart*, investiu US\$217 milhões no ano de 1995, dos quais US\$81 milhões foram gastos somente com a abertura de novas lojas.

A rede elevou em 80% seus investimentos, atingindo vendas de US\$150 milhões em 1995. Neste período, foram inauguradas 4 lojas (São Caetano do Sul no ABC Paulista), São José do Rio Preto, Vitória no Espírito Santo e Brasília. (Komatsu, 1996, citado por Dib, 1997).

Segunda maior rede varejista do mundo, o *Carrefour* luta para combater a gigante norte-americana *Wal-Mart*, através de fusões e aquisições de redes e da expansão em novos mercados, aumentando o faturamento e sua participação no mercado mundial.

Tabela 05 : As maiores redes de varejo do mundo

Rede	Faturamento (em US\$ bilhões)
<i>Wal-Mart (EUA)</i>	200,0
<i>Carrefour-Promodès (Fr)</i>	59,0
<i>Metro (AL)</i>	50,0
<i>Royal Ahold (Hol)</i>	45,0
<i>Intermarché (Fr)</i>	32,0

Fonte : Morgan Stanley Dean Witter, 1999.

Com isso, nos últimos anos o *Carrefour* deixou de lado a sua postura conservadora e surpreendeu o mercado, comprando, em 1999, o rival francês *Promodès* por US\$16,8 bilhões, tornando-se o maior grupo privado francês. A fusão criou uma companhia com 9.000 lojas em três continentes, distribuídas por 26 países, das quais 680 são hipermercados e 2.600 supermercados (Barcelos, 1999, p C-8).

O negócio realizado entre o *Carrefour* e o *Promodès* reforça a tendência de fusões, aquisições e alianças estratégicas no varejo, no qual as empresas visam expandir seus negócios, aumentando suas economias de escala e escopo, e a criação de barreiras à entrada de novos concorrentes.

No Brasil, além da concorrência com outras redes, o *Carrefour* luta diretamente pela liderança do setor com o Pão de Açúcar (atualmente 2^o colocado no ranking dos supermercados no Brasil). Em julho de 1999, a rede francesa, anunciou a aquisição de 33 lojas do Mineirão com faturamento anual estimado em 415 milhões e logo após o fechamento do negócio com o Promodès na França, o *Carrefour* anunciou a compra de três redes no Brasil (Rainha, Continente e Dallas), todas elas localizadas no Rio de Janeiro.

Com a aquisição das três empresas, que juntas faturam cerca de R\$ 720 milhões por ano, e de outras três redes, Planaltão, Roncetti e Mineirão, nos últimos quatro meses de 1999, o faturamento do *Carrefour*, de 7 bilhões em 1998, salta para perto de R\$8,6 bilhões por ano, aumentando a diferença em relação ao Pão de Açúcar, que após aquisição do Mapin e o arrendamento do Paes Mendonça no Rio, alcançou cerca de R\$ 6,6 bilhões ao ano (Barcelos,1999).

Tabela 06 : Carrefour no Brasil

Faturamento (1999)	R\$ 8,6 bilhões		
Número de Lojas	185 (sendo 72 hipermercados, 113 supermercados)		
Localização das Lojas	14 estados brasileiros, além do Distrito Federal		
	Rede	Local	Vendas Agregadas (em R\$ milhões)
	Planaltão	Distrito Federal	175
	Hiper Manaus	Manaus	60
Aquisições da rede em 1999	Roncetti	Espírito Santo	300
	Mineirão	Minas Gerais	425
	Rainha/ Continente/ Dallas	Rio de Janeiro	720
	Total		1.680

Fonte: Gazeta Mercantil, 1999.

Essas aquisições (sete), somente em 1999, confirmam a estratégia de expansão do grupo no Brasil, e a própria procura por redes regionais mostra o interesse do Carrefour em uma expansão veloz em âmbito nacional.

Atualmente, o *Carrefour* é o maior empregador privado do país com 46 mil empregados espalhados por diversas unidades em diferentes estados em que a rede francesa atua. Nesse contexto, é uma das metas da empresa integrar todas as organizações pertencentes a rede, visando para o ano 2000 adequar as mesmas à cultura e aos padrões organizacionais da empresa francesa.

No *Carrefour*, o investimento em treinamento aumenta, é verdade, mas o alvo ainda são as lojas que já nasceram com a "bandeira" do *Carrefour*. Nas redes recém-adquiridas, Planaltão, *Mineirão*, Roncetti, Rainha, Continente e Dallas, praticamente não houve modificações administrativas. Por enquanto, as redes compradas continuam com treinamento próprio, não sendo fornecido programas de formação da rede *Carrefour*. (D'Ambrosio, 1999, p. 2).

Neste sentido, é de fundamental importância para o *Carrefour* a integração cultural entre as diversas redes pertencentes ao grupo, na medida em que diminui as diferenças e o tamanho das empresas, que passam a estar articuladas às estratégias gerenciais da rede francesa.

Do ponto de vista operacional, a estratégia adotada em 2000 é a mudança das bandeiras de todos os 121 supermercados pertencentes ao *Carrefour*, que passam a se chamar *Champion*. Esta marca foi herdada da compra da rede *Promodès* pelo *Carrefour* em 1999 e será utilizado nas redes brasileiras recém-adquiridas pela empresa francesa. Os hipermercados, entretanto, seguem com a marca tradicional do *Carrefour*, havendo, portanto uma melhor definição de conceitos das lojas (Sarlo,2000, p.6)

Com ênfase na disputa pela liderança do setor no Brasil, o *Carrefour* vem adotando algumas estratégias que visam obter maior participação no mercado e satisfação junto aos clientes. Dentre as estratégias desenvolvidas está a mudança de foco, que antes era voltada excessivamente para preços e produtos, visando mudar a postura da empresa em relação aos serviços prestados, passando a investir, fundamentalmente, em atendimento, seguindo os passos do rival Pão de Açúcar que já realiza trabalhos na área de atendimento aos clientes.

Ademais, o modelo de administração descentralizada, desenvolvido no Brasil desde 1974, ano de entrada da rede no país, no qual os gerentes das lojas assumam todo método de gestão, realizando compras, negociando preços e prazos com os fornecedores, além da parte financeira e de recursos humanos, foi abandonado em detrimento de um método centralizado de administrar negócios, haja vista o crescimento da concorrência na área de desenvolvimento pessoal.

Segundo D'Ambrosio(1999), com a nova estratégia de centralização das atividades. Os gerentes da loja não acumulam tantas funções. Devem dedicar-se ao cliente. Para tanto, contam com uma estrutura na retaguarda e podem centrar o foco em serviços e atendimento. Consequentemente o papel da matriz foi modificado, na qual as áreas de compras, contabilidade e folha de pagamento foram centralizadas. A empresa criou diretorias de logística, sistemas e recursos humanos, contratando profissionais para cuidar de tarefas até então realizadas pelo gerente.

Do ponto de vista logístico, a estratégia do *Carrefour* no ano 2000 é reorganizar as centrais de distribuição, tendo como objetivo central terceirizar a operação. No Brasil, o *Carrefour* inicialmente realizou compras, incorporando algumas redes nacionais. No segundo momento, iniciou o processo de integralização das redes, rebatizando os novos supermercados com a bandeira Champion e mantendo os supermercados com a tradicional marca *Carrefour*. Agora, os franceses adotaram a logística como estratégia competitiva para este ano.(Martinez, 2000, p.5).

O plano logístico consiste na construção e ampliação de centrais de distribuição nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Belo Horizonte, Porto Alegre e Brasília, com investimentos de R\$ 90 milhões de reais. A estratégia de concentrar foco na logística tem motivos especiais para o *Carrefour*, cujo faturamento no Brasil é de R\$ 7,9 bilhões, haja vista a grande quantidade de lojas recém adquiridas pela rede francesa. Este movimento estratégico visa homogeneizar a distribuição de mercadorias nas lojas, com a implantação de sistemas automatizados de distribuição.(Martinez, 2000, p.5).

Outra tendência observada na rede *Carrefour*, é a estratégia de diversificação de suas atividades, baseada no avanço da empresa francesa no conceito de lojas de vizinhança. Atuando tradicionalmente no formato de hipermercado, o objetivo do *Carrefour* é inaugurar, em 2000, entre 10 e 15 lojas de vizinhança.

A lógica deste posicionamento competitivo está associada aos fatores locais e estratégicos do setor supermercadista brasileiro. Isto porque, no contexto atual, em que as empresas precisam crescer rapidamente e obter cada vez mais economias de escala, não é possível inaugurar um supermercado afastado da cidade e esperar que a região se desenvolva em volta dele. Ademais, os problemas naturais dos centros urbanos, tais como trânsito e falta de tempo, não motivam às pessoas a se deslocarem muitos quilômetros para fazer compras. Por fim, com a estabilidade da economia brasileira, a maioria dos consumidores realizam as compras grandes em hipermercados, enquanto que as compras complementares são feitas em lojas de vizinhança mais próximas das residências.

A partir desses preceitos, o *Carrefour* objetiva tornar as suas lojas de vizinhança especialistas no fornecimento de produtos perecíveis, tendo em vista que frios, frutas e hortaliças, por exemplo, são mercadorias que não podem ser estocadas durante muito

tempo mercadorias estocáveis, o que tendencialmente aumenta a demanda desses produtos nas lojas de vizinhança.

Para o *Carrefour*, a compra da rede francesa *Compteirs Modernes*, no final de 1998, comprovou definitivamente a viabilidade para investir em lojas de vizinhança, sendo considerado pela empresa como um rentável e promissor negócio, num setor cada vez mais concentrado e competitivo.

Atento aos movimentos competitivos dos principais concorrentes do varejo, o *Carrefour* aposta ainda no oferecimento cada vez maior dos serviços e na qualidade do atendimento como fatores determinantes do varejo. Desta forma, o objetivo estratégico é a diferenciação dos serviços, tendo em vista que a crescente competição no varejo deve estimular às redes a investir no formato de multinacionais de vendas, nas quais as firmas, como forma de atrair clientes, terão formatos para agradar a todos os tipos de consumidores: lojas de vizinhança, hipermercados, clubes de compras, além de ousados projetos na Internet, visando diminuir custos, otimizar as operações e satisfazer o cliente.

Neste enfoque, o *Carrefour* que já atua no *B2B* (*Business to business*), alianças corporativas de compras pela Internet, junto a fornecedores e distribuidores, tendo como aliado o *Wal-Mart*, que também realiza tais operações, cujo objetivo é procurar meios eficientes para reduzir custos e despesas com encomendas. O *Carrefour* prepara-se para, ainda em 2000, entrar no segmento de *B2C* com vendas on-line para o consumidor, no qual pretende investir R\$ 2 bilhões de reais em três anos de projeto.

4.4.2 *Casino*

Terceira maior rede varejista da França, o *Casino* chegou ao Brasil em 1999, através de uma associação realizada com o grupo Pão de Açúcar, adquirindo ações da rede brasileira. A operação envolveu US\$ 2 bilhões, sendo US\$ 1 bilhão entrando na primeira fase do negócio (em agosto de 1999) com a incorporação de 23,98% do capital votante, e posteriormente (em 2000), o Pão de Açúcar receberá nova injeção de capital (US\$1 bilhão) quando a participação do *Casino* atingirá 40%. Pressionado por dívidas e pela necessidade de expansão e consolidação no mercado brasileiro, o Pão de Açúcar buscou um parceiro estrangeiro, visando manter o fôlego financeiro e disputar a liderança do ranking nacional com o *Carrefour* (*Carrefour* deve Anunciar Fusão Hoje, 1999, p1).

A entrada do Casino no mercado brasileiro é de extrema importância para estratégia de expansão da rede na América Latina. Ao contrário de algumas redes européias, o processo de internacionalização do Casino encontra-se em estágio avançado, possuindo lojas nos EUA, Polônia, Tailândia e Taiwan. Entretanto, na América Latina os passos do Casino ainda são recentes, sendo que a primeira aquisição nesta região aconteceu em 1998, na Argentina, adquirindo 75% da rede Libertad. No Uruguai, a rede comprou 50% da rede Disco, com 19 supermercados e, em julho de 1999, adquiriu a companhia colombiana Exito, que também opera na Venezuela, com vendas totais de US\$ 2 bilhões em 1999. Em 2000, os investimentos desta rede serão intensificados na América Latina, tendo em vista que em Junho de 2000 esta empresa assumiu o controle da rede uruguaia *Devot*, e da venezuelana *Cativen* (Fernandes , Oliveira,1999, p.66).

Do ponto de vista concorrencial, a entrada do *Casino* no mercado brasileiro representa maior concorrência no setor, haja visto que as redes *Carrefour* e Pão de Açúcar disputam a liderança no setor, e o aporte de capital obtido com a parceria possibilitará ao Pão de Açúcar realizar novas aquisições, desenvolver seus atributos (tecnologia da informação, mix de produtos, preços competitivos e modernização das lojas) e expandir os negócios para novos mercados. Da mesma forma, *Casino* e *Carrefour* , rivais durante décadas no mercado francês, devem reeditar no Brasil, a disputa histórica que envolve as redes.

Somente nos quatro primeiros meses deste ano, seguindo a tendência de concentração do setor, o Pão de Açúcar comprou oito redes acrescentando à cadeia 58 lojas e, entre 1998 e 1999, o grupo havia adquirido 81 lojas de cinco redes e arrendando outras 25 (Mautone, Caturla, 2000, p.8).

Com a associação com o *Casino*, é possível que o Pão de Açúcar ultrapasse o *Carrefour* na liderança do setor supermercadista nacional ainda em 2000, tendo em vista o considerável aporte de capital investido pela firma francesa , possibilitando a aquisição de novas redes, bem como implementar novos conceitos operacionais, modernizar as lojas e, conseqüentemente, expandir o faturamento da empresa. O objetivo do *Casino* é a expansão internacional das operações no varejo, investindo US\$ 4,2 bilhões em aquisições somente nos últimos três anos (Fernandes e Oliveira, 1999, p.67).

Na Europa, o *Casino* é reconhecido como uma das redes mais avançadas em tecnologia no varejo mundial, com equipamentos de última geração no *check-out* das lojas e nos centros de distribuição. Ademais, a rede francesa é especialista no desenvolvimento de marcas próprias, possuindo bandeiras como a *Leader Price* e *Framprix*.

Neste sentido, o Pão de Açúcar pretende conquistar rapidamente o *know-how* desenvolvido pelo parceiro francês no quesito das marcas próprias, atributo ainda pouco explorado pelas redes brasileiras. Além disso, deseja ampliar a carteira de fornecedores, estabelecendo novas estruturas de governança, realizar compras globais e obter facilidades de crédito no mercado internacional.

A associação com o Pão de Açúcar é uma operação-chave para a estratégia de expansão internacional do Casino, haja vista que o Brasil é considerado como o mercado mais importante da América Latina e ponto estratégico nos negócios e na organização de uma central de compras sul- americana da rede. (Fernandes e Oliveira, 1999).

O faturamento mundial do Casino em 1999 foi de aproximadamente US\$ 14 bilhões e, após a aliança com o Pão de Açúcar, possui na América Latina, 70 hipermercados, 368 supermercados e 104 lojas que vão de magazines especializados à lojas populares e restaurantes.

4.4.3 *Sonae*

A entrada da rede Sonae no mercado brasileiro ocorreu em 1986, com a aquisição de 26% das ações da Companhia Real de Distribuição situada no Rio Grande do Sul, tendo como objetivo a expansão e consolidação da rede portuguesa no país, bem como acompanhar a tendência de internacionalização seguida pelos concorrentes europeus.

Em 1997, o Sonae adquiriu o controle total da rede gaúcha Real, deixando de ser apenas um sócio e partindo para aquisições de novas redes, sobretudo nas regiões Sul, na qual concentra-se grande parte dos negócios da rede.

Ademais, em julho de 1998, o Sonae incorporou a rede paulista Cândia que possuía quatro hipermercados e era conhecido no setor como o recordista em vendas por metro quadrado e pelos elevados investimentos em tecnologia. Posteriormente, em novembro de 1998, a empresa portuguesa comprou a maior rede paranaense de supermercados, a

Mercadorama, que possuía 13 hipermercados. Com esta aquisição, a rede Sonae passou a ser a quarta maior cadeia nacional, com 12 mil funcionários, 47 lojas, sendo 14 hipermercados e um faturamento superior a R\$ 1,7 bilhão em 1998 (Naiditch, 1999, p.5).

Em 1999, o grupo português adquiriu mais redes de supermercados, iniciando pelo Extra Econômico, uma rede eficiente do Rio Grande do Sul, com 2 supermercados, 5 hipermercados e um faturamento de R\$ 117 milhões em 1998. Assim, o Sonae fortaleceu a sua liderança na região Sul, demonstrando que não estava disposto a deixar espaços para os concorrentes e que a estratégia de crescimento do grupo é bastante agressiva.

Em março de 1999, foi anunciada a compra da rede Nacional do Rio Grande do Sul, com faturamento de R\$ 900 milhões e 90 lojas no estado gaúcho, representando a maior aquisição realizada pelo Sonae em pontos de venda. Ainda no mesmo mês, foi divulgada a aquisição da rede paranaense Coletão, com 8 lojas e faturamento de R\$ 160 milhões em 1998, sendo considerada a segunda maior rede de supermercado em faturamento por metro quadrado no estado do Paraná. (Naiditch, 1999, p.5).

Tabela 07 : Aquisições Do Sonae No Brasil

Redes	Local	Ano de Aquisição
Companhia Real de Distribuição	Rio Grande do Sul	1997
Cândia	São Paulo	1998
Mercadorama	Paraná	1998
Extra-Econômico	Rio Grande do Sul	1999
Nacional	Rio Grande do Sul	1999
Coletão	Paraná	1999

Fonte: Abras, 1999.

Ao entrar no mercado brasileiro, em 1986, o Sonae dispunha de cerca de U\$500 milhões para adquirir redes nacionais, estabelecendo-se rapidamente como um dos cinco maiores grupos varejistas do Brasil através das diversas aquisições realizadas e da veloz expansão da rede portuguesa em âmbito nacional.

O objetivo para os próximos 2 anos (aproximadamente em 2002) é que a atuação do grupo no Brasil alcance a mesma dimensão da operação de varejo em Portugal, país de origem da rede Sonae. Em Portugal, o faturamento anual do grupo chega a U\$2,7 bilhões.

Desta forma, até 2002 novas aquisições devem ser realizadas pelo Sonae (no Brasil), como forma de expandir seus negócios e obter ganhos de escala em suas operações.

No Brasil, o Sonae está operando com dois formatos de loja: os hipermercados com a marca Big e os supermercados com marcas regionais (Real, Cândia, Mercadorama). Segundo a rede portuguesa, essas marcas de supermercados possuem um grande valor para seus respectivos clientes, sendo mais atrativo, portanto, manter as antigas bandeiras, conquistando os consumidores e o próprio *market-share* das redes adquiridas. Com relação aos hipermercados da marca BIG, o objetivo é torná-los cada vez mais parecidos com os Continentes, marca de hipermercados da rede Sonae em Portugal.

Entretanto, a operação de supermercados com marcas diferentes traz um custo adicional, especialmente na comunicação e na gestão de marcas próprias, uma tendência cada vez mais forte no setor. Em Portugal, as marcas próprias respondem por 15% do total das vendas nas lojas do grupo. No Brasil, por apenas 3% das vendas.. A estratégia do Sonae no Brasil é desenvolver os mesmos produtos para todas as marcas, possuindo embalagens diferentes (Naiditch, 1999, p.5).

Atualmente a rede Sonae encontra-se na fase de unificação da gestão das redes adquiridas no Brasil, como forma de integrá-las a cultura administrativa da empresa. Para garantir a estratégia de expansão do grupo, que em 1999 passou a ocupar a 3ª colocação no ranking dos supermercados brasileiros, é preciso modernizar a gestão e as próprias lojas pertencentes a Sonae. Desta forma, o Sonae pretende investir pelo menos R\$ 100 milhões entre 1999 e 2000 para promover os ajustes na rede (modernização, *layout*, novas lojas).

O processo de gestão das operações da rede Sonae no Brasil é centralizado, possuindo um sistema de informações avançado e uma infra-estrutura de logística eficiente. Somente em 1999, o grupo construiu três centros de distribuição, no Rio Grande do Sul, no Paraná e em São Paulo (Naiditch, 1999, p.6).

Com o crescimento das redes varejistas e da própria concorrência, a logística torna-se um elemento competitivo fundamental para os supermercadistas, associando-se principalmente, à centralização ou não das operações de varejo e própria tecnologia da informação.

A centralização ou não das operações exige a construção de grandes centros de distribuição, os quais as grandes redes de varejo já possuem. Nos anos 70, o modelo adotado caracterizou-se pela descentralização do abastecimento das lojas. Nos dias atuais, percebe-se uma tendência à centralização da distribuição, embora não exista ainda um modelo vencedor (Santos, Gimenez, p.10).

A gestão do dia-a-dia das lojas do Sonae é regionalizada, entretanto os fluxos de mercadorias são coordenados pela direção do grupo, em Porto Alegre. Os produtos vendidos nas unidades da rede passam pelos depósitos e a mercadoria que sai num *check-out* gera pedidos nos centros de distribuição. Cada centro possui autonomia para realizar compras conforme a necessidade das lojas que atende, seguindo as condições negociadas previamente pela direção central com os fornecedores (Naiditch, 1999, p.6).

Para o ano 2000, o Sonae possui estratégias bem definidas para sua atuação no mercado brasileiro. Após conquistar, em 1999, a terceira posição no ranking nacional, posição anteriormente ocupada pelo Bompreço, através da incorporação de importantes redes no Sul e Sudeste do Brasil, o Sonae pretende investir cerca de R\$100 milhões para reorganizar as redes adquiridas, com a finalidade de reduzir os custos com a padronização das lojas. Além disso, pretende operar com mais de um conceito de supermercado, visando conquistar a fidelização dos clientes.

Em relação ao processo de padronização das lojas recém adquiridas, a estratégia utilizada do Sonae é manter a marca de maior prestígio junto aos consumidores em cada região. Assim, no Rio Grande do Sul, por exemplo, as tradicionais bandeiras Real e Extra-Econômico, foram substituídas pela marca Nacional, adquirida em 1999, com 102 unidades, era a maior rede do Estado gaúcho e a mais lembrada pelos consumidores. No Paraná, a bandeira regional será a Mercadorama, incorporando as marcas Coletão e Muffatão, enquanto que em Santa Catarina atua apenas com a bandeira Big, com três lojas em Joinville, Criciúma e Florianópolis (Flach, Martinez, 2000, p.1).

Com 173 lojas no Brasil e um faturamento de R\$ 2,8 bilhões em 1999, os movimentos estratégicos do Sonae objetivam competir em igualdade de condições com seus dois maiores rivais, o líder *Carrefour* e o vice Pão de Açúcar. Desta forma, o Sonae pretende para este ano, concentrar investimentos em São Paulo, onde já possui cinco hipermercados com a marca Big. A expectativa para o ano 2000 é que o faturamento

aumente em 25%, alcançando os R\$ 3,5 bilhões, elevando a vantagem em relação ao Bompreço, quarta colocada no ranking nacional (Flach, Martinez, 2000, p.1).

4.4.4 *Jerônimo Martins*

Fundado em 1972 como uma pequena loja de secos e molhados, em Lisboa, o grupo português Jerônimo Martins penetrou no mercado brasileiro através da aquisição das 23 unidades da rede paulista Sé. O negócio, concretizado em Dezembro de 1997, reforçou o intenso movimento de fusões e aquisições, combinadas com a rápida internacionalização do setor supermercadista nacional.

A rede Sé, adquirida pelos portugueses, concentra suas atividades na Grande São Paulo, possuindo 55 lojas nesta região e na época em que foi adquirida, possuía um faturamento de cerca de R\$ 500 milhões e, desde Setembro de 1997, a rede Jerônimo Martins já demonstrava interesse em atuar no Brasil. Com atuação também na Inglaterra, Polônia, além de Portugal, seu país de origem, o Jerônimo Martins, até então, não vem demonstrando uma política agressiva de investimentos e expansões, com relação às outras redes estrangeiras atuantes no país.

No Brasil, o Jerônimo Martins atua, fundamentalmente, no formato profissionalizado de supermercado de vizinhança, com a bandeira Sé, a qual vem sendo mantida pela rede portuguesa desde 1997, como forma de aproveitar o *Market Share* da rede nacional adquirida. Em Portugal, o Jerônimo Martins opera com diversos formatos, possuindo 180 supermercados com a bandeira Pingo Doce, 6 hipermercados e 15 mini-mercados com a marca Feira Nova, além da bandeira Recheio com 28 lojas de atacado. Na Inglaterra não atua diretamente no setor supermercadista, possuindo 8 lojas *Lily Whities* responsável pela distribuição de material esportivo. Na Polônia opera com as bandeiras Biedronka (600 lojas de desconto), Eurocash (80 lojas de atacado) e Jumbo com 3 hipermercados (Martinez, 2000, p.5).

Atuando no Brasil desde 1997, o Jerônimo Martins vem incorporando novas tendências do varejo e adaptando suas lojas ao conceito de supermercados de bairro, com tamanho entre 600 e 2,5 mil metros quadrados, com forte presença de produtos perecíveis, tendo em vista que as mercadorias de maior valor agregado garantem maior margem de lucro. Em 1999, o objetivo da empresa era abrir uma loja por mês no Estado de São Paulo

e até o primeiro semestre de 2000 inaugurar três unidades em localizações estratégicas na cidade de São Paulo: Moema, Tatuapé e Shopping Morumbi (Martinez, 2000, p.3).

Após concretizar as metas acima mencionadas, a estratégia da rede portuguesa para o segundo semestre de 2000 é inaugurar 12 lojas este ano, implantando no Brasil o formato de mini- hipermercados. Ademais, pretende atuar no desenvolvimento de marcas próprias, atributo já desenvolvido na rede Pingo Doce em Portugal, e entrar no *e-commerce* .

Com faturamento de US\$ 2,9 bilhões em 1999, o Jerônimo Martins planeja para Outubro de 2000 realizar uma grande investida no mercado brasileiro. Sócio do *Royal Ahold* no segmento de varejo em Portugal, a rede portuguesa deve definir seus movimentos competitivos ainda este mês. Ahold e Martins podem até se separar, entretanto, se permanecer a união, as redes deverão trazer a parceria para o Brasil, provocando modificações no ranking do setor supermercadista nacional. Isto porque, o Ahold, quarto maior varejista mundial, com faturamento de R\$ 2,5 bilhões, ocupa a quarta posição no ranking brasileiro de supermercados, após incorporar o Bompreço em Maio de 2000, com forte participação no nordeste, e o Jerônimo Martins, com a bandeira Sé, ocupa a sétima posição no varejo brasileiro, com faturamento de R\$ 714 milhões em 1999. As duas redes juntas possuem faturamento bruto de R\$3,3 bilhões, de modo que passariam a ocupar o terceiro lugar do ranking, hoje pertencente ao Sonae que faturou em 2,9 bilhões em 1999 (Martinez, 2000, p.5).

Baseado nas estratégias do Jerônimo Martins e de outras grandes redes que atuam no varejo brasileiro, percebe-se uma tendência para a convergência nos movimentos competitivos das grandes cadeias varejistas nacionais. Expansão para outros mercados regionais, desenvolvimento de marcas próprias, diferenciação dos serviços e dos formatos de lojas, tem sido os atributos mais utilizados pelas redes supermercadista que dominam o segmento nacional. Com o processo de globalização dos mercados e a própria internacionalização das firmas, as tendências mundiais do varejo chegam ao Brasil com rápida difusão, na qual as firmas internacionais vem transplantando novos conceitos e processos operacionais cada vez mais eficientes.

4.4.5 *Wal-Mart*

Maior rede varejista do mundo, o *Wal-Mart* entrou no mercado brasileiro em 1990, provocando transformações estruturais na gestão dos negócios e na implementação das estratégias competitivas das firmas nacionais. O *Wal-Mart* chegou ao Brasil associando-se com as Lojas Americanas, adquirindo 60 % do capital desta rede, considerada quarta maior rede de desconto do país, com grande disposição e agressividade, objetivando vencer com facilidade a disputa comercial neste mercado. Assim, diferentemente, de maior rede de desconto seus concorrentes internacionais que realizaram fusões e *joint venture* como estratégia de entrada, o *Wal-Mart* em poucos meses de operação no Brasil, inaugurou 5 lojas na periferia da grande São Paulo (3 Sam's Club, os clubes de compra da rede, e 2 Supercenters, espécie de hipermercados).

De acordo com Dib (1997, p.120), um primeiro sinal de que o *Wal-Mart* iria afetar seus concorrentes foi a contratação de executivos das principais empresas varejistas do país, num movimento que chegou até a provocar um aumento nos salários desses profissionais. A repercussão da chegada da rede norte americana ao país provocaria uma verdadeira revolução no varejo brasileiro, tendo em vista o tamanho da firma, suas economias de escala e a especialidade em importantes atributos do varejo. A logística e a utilização da tecnologia da informação no gerenciamento de estoques e no relacionamento com fornecedores significariam uma grande vantagem competitiva no mercado brasileiro, tendo em vista a pouca difusão dessas técnicas nas firmas varejistas brasileiras.

Desta forma, após a chegada do *Wal-Mart*, as cadeias nacionais de varejo criaram novas estratégias, passando a concentrar esforços na ampliação da área de vendas, ampliação e modernização das lojas, informatização e automatização das lojas e da estrutura operacional, profissionalização da gestão, além de investimentos em marketing e propaganda. A partir da entrada do *Wal-Mart*, o setor supermercadista adquiriu uma nova dimensão, do ponto de vista estrutural e mercadológica, tendo em vista o aprofundamento da internacionalização neste mercado.

Numa das primeiras investidas no mercado brasileiro, o *Wal-Mart* aplicou cerca de US\$ 100 milhões nas suas primeiras 5 unidades no Brasil, anunciando planos de expansão rápida para áreas no Rio de Janeiro e outros estados. O objetivo do grupo era crescer rapidamente, a exemplo do que ocorreu no Canadá. Entretanto, o *Wal-Mart* encontrou

grandes dificuldades para realizar suas operações de varejo no Brasil, retardando o seu processo de expansão de seus negócios no Brasil.

Diferenças entre as realidades e precariedades do mercado brasileiro e americano, a própria dificuldade de implementar o modelo americano de varejo com padronização dos espaços de vendas e sortimentos diferenciados, representaram para o *Wal-Mart* prejuízo nos dois primeiros anos de atuação no Brasil.

Apesar do fraco desempenho do *Wal-Mart* nos primeiros anos de operação no Brasil, a empresa vem conquistando novos espaços no mercado brasileiro e em 1999 passou a ocupar a 6^a. posição do ranking nacional de supermercados, possuindo 10 lojas na região Sudeste.

Com um maior conhecimento do mercado, baseado na experiência adquirida dos anos de atuação, o *Wal-Mart* possui uma estratégia bem definida para disputar a competição do varejo brasileiro. A política desta rede é vender produtos com preços baixos, conquistando o cliente com ofertas e promoções. Além das promoções, a comodidade ao cliente, facilidades de pagamento e ousadia nas estratégias organizacionais, se constituem em verdadeiras armas para conquistar novos consumidores. Nesta estratégia de preços baixos, é preciso uma perfeita coordenação entre os elementos posicionados à montante da cadeia produtiva, de modo a proporcionar redução de custos, aperfeiçoando o sistema de logística no Brasil, tendo em vista que este é um dos atributos mais eficientes do *Wal-Mart*.

Para o ano 2000, a estratégia do *Wal-Mart* é aumentar seus investimentos no Brasil, tendo em vista a entrada de novas redes estrangeiras de supermercados, que estão intensificando a presença nesta região, orientadas por uma estratégia que prevê diferentes modelos de negócios. Com isso, será introduzido no Brasil as *Bodegas Aurrerá*, que se caracterizam por lojas austeras com ampla variedade de produtos, voltado para a população de baixa renda e localizadas na periferia. As Bodegas mantêm um equilíbrio entre serviço e austeridade em investimentos e gastos de operação. Este tipo de negócio, baseia-se na experiência mexicana da rede *Wal-Mart*, que já possuem lojas neste formato, se constituindo em unidades com área de 5.100 metros quadrados e instalações modestas. (Mautone, Caturra, 2000, p.5).

Portanto, o objetivo do *Wal-Mart* no Brasil é implementar lojas para diferentes clientes, oferecendo preços competitivos para concorrer com os principais "*players*" do varejo brasileiro.

5 ESTUDO DO CASO: EVOLUÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO DO BOMPREÇO

5.1 A EVOLUÇÃO E O CRESCIMENTO DA FIRMA

A origem do Grupo Bompreço encontra-se diretamente associado a localidade de Serra do Machado, no interior de Sergipe. Nesta região, em 1935, com uma pequena loja de alimentos, surgia o Bompreço, iniciando sua trajetória no varejo de alimentos brasileiro, tornando-se posteriormente uma das maiores cadeias supermercadistas nacionais.

Em 1946, a pequena unidade é transferida para a sede do município, Ribeirópolis, em instalações maiores com a denominação de Pedro Paes Mendonça & Cia LTDA, alcançando em 1951, a capital de Sergipe, Aracaju, com a abertura de um armazém de secos e molhados. Neste momento, iniciou-se em um novo mercado, o atacadista. Em seguida, expandiu -se para os mercados do interior, inaugurando filiais nas cidades de Propriá e Lagarto, em Sergipe.

Em 1962, é implantado, também em Propriá, um supermercado que passa a funcionar como piloto e escola nessa nova e promissora modalidade de comércio que começava crescer no Brasil. No ano de 1966, a empresa chega ao Recife, capital de Pernambuco, inaugurando seu primeiro supermercado nesta região, no bairro de Casa Amarela, assumindo a partir daí a marca e o nome Bompreço (A História do Bompreço, 2000, p.1).

Nos anos seguintes, são abertas várias outras lojas , estabelecendo-se a rede de supermercados Bompreço . Na década de 70, fase de grande expansão , a rede de supermercados e hipermercados Bompreço aumentou sua área de atuação em Recife, seguindo, posteriormente, pelas cidades do interior de Pernambuco, atingindo também os estados vizinhos do nordeste brasileiro.

Em 1978, João Carlos Paes Mendonça assume o comando do Grupo Bompreço, implementando, na sua gestão, novos conceitos na área de *marketing*, logística e automação comercial. Assim, em 1982, é criado o Centro do Cliente Bompreço, sistema pioneiro na área de varejo no Brasil, que passou a funcionar como um espaço aberto entre a empresa e os seus consumidores para envio de reclamações ou elogios aos produtos e serviços oferecidos pela rede de supermercados (A História do Bompreço, 2000, p.1).

Em 1990, o Bompreço inaugura o primeiro supermercado brasileiro totalmente automatizado com PDVs e *scanners* de leitura ótica, assumindo a vanguarda na área de automação comercial no Brasil e tornando mais eficiente e mais rentável as operações no varejo. Para tanto, foi preciso implementar uma profunda reestruturação nas operações do varejo, desenvolvendo projetos específicos de logística, visando aumentar a eficiência e a rentabilidade da firma, além de oferecer, aos consumidores, mercadorias nas lojas com preços competitivos.

Neste processo de crescimento, o Grupo Bompreço adentrou também em novos mercados, diversificando suas atividades na agroindústria, na avicultura, nos serviços financeiros e na área de comunicações. Dentre as empresas pertencentes ao Grupo Bompreço destacam-se: (A História do Bompreço, 2000, p.2)

- **PALMEIRON S.A** - Atuante na indústria de alimentos, operando com duas unidades: uma na cidade de Belo Jardim em Pernambuco, responsável pela produção de sucos, doces, conservas e derivados de tomate; a outra unidade localiza-se em Juazeiro na Bahia, cujo objetivo é absorver a produção da FRUTIVALE, produzindo também polpa para a linha de derivados de tomate da fábrica de Belo Jardim;
- **FRUTIVALE** - Empresa responsável, principalmente, pela produção de uva, goiaba, manga, maracujá. Estes produtos são distribuídos para a rede Bompreço, servindo também de insumos para indústrias da região e também são exportados para diversos países;
- **AVÍCOLA DAGEMA S.A** - Criada com o objetivo estratégico de suprir parte da demanda da rede Bompreço e equilibrar as oscilações de oferta no mercado, produzindo diariamente 380 mil ovos;
- **EMPRESA JORNAL DO COMÉRCIO** - Empresa do setor de comunicações, situada em Recife (Pe), englobando o Jornal do Comércio, A TV Jornal e o Sistema Jornal do Comércio de Rádio;
- **HIPERCARD E O BOMCLUBE** - O primeiro refere-se ao cartão de crédito da rede Bompreço que possibilita aos clientes realizar compras a crédito e transferir fundos eletronicamente. O segundo representa o clube de multifidelização do

Grupo, na qual os clientes acumulam pontos em cada compra realizada, possibilitando a futura troca por prêmios.

Em relação ao processo de evolução, é importante destacar a aliança estratégica realizada em dezembro de 1996 com o grupo holandês *Royal Ahold*, considerado uma das principais redes internacionais de varejo. Esta associação permitiu as aquisições da rede Supermar, em 1997, e da rede Petipreço, em 1999, ambas situadas em Salvador.

5.2 A JOINT VENTURE E A INCORPORAÇÃO DO BOMPREGO PELO *ROYAL AHOLD*

Ao longo dos anos 90, a rede de supermercados Bompreço vem realizando profundas transformações em sua filosofia de negócios, buscando o aperfeiçoamento técnico e melhorias no processo de gestão empresarial. Assim, a exemplo de seus concorrentes no Brasil (*Carrefour*, Pão de Açúcar, Sonae), o Bompreço vem adotando medidas para aumentar a eficiência e manter a rentabilidade com relação as vendas, a partir do reestudo das margens, redução de custos, maior poder de negociação com os fornecedores e a própria redefinição do mix de produtos.

Criada em 1935, a rede opera hoje com 102 lojas, sendo que 15 unidades são hipermercados, 56 supermercados, 18 minimercados e 3 magazines, com uma área de vendas total de 236.237 metros quadrados. As unidades estão espalhadas na Bahia, Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Rio Grande do Norte, Paraíba e Ceará⁹.

A expansão é um dos movimentos observados na história da rede Bompreço, que vem buscando a ocupação de espaços regionais, consolidando sua posição no mercado nordestino. Atualmente, as grandes empresas brasileiras e até mesmo estrangeiras estão expandindo seus negócios, entrando em novos mercados através de aquisição de pequenas e médias redes. Neste caso, a combinação dos estágios das tecnologias de gestão e da informação com os atrasos na profissionalização e na capitalização torna atrativo o valor das redes brasileiras para aquisição ou fusão por parte das firmas estrangeiras (Santos, Gimenez, 1999, P.8).

⁹ A TARDE. *Bompreço compra rede de lojas Petipreço*. Salvador, 21/05/99, p-11.

Desta forma, em Dezembro de 1996, o Bompreço formou uma *Joint Venture*¹⁰ com o grupo *Royal Ahold*, um dos principais grupos internacionais de varejo, tendo como objetivo consolidar a posição de liderança da empresa nas regiões Norte-Nordeste do Brasil, através da expansão e modernização da rede. Neste negócio, o *Royal Ahold* adquiriu 50% do capital do Bompreço no valor de R\$100 milhões.

A *Joint Venture* entre o Bompreço e o *Royal Ahold* se caracteriza como uma aliança competitiva, tendo em vista o elevado nível de interação organizacional entre as firmas. Este tipo de associação geralmente é estabelecida entre concorrentes diretos ou entre firmas de mercados diferentes, mas pertencentes à mesma posição na cadeia produtiva. No caso Bompreço/*Ahold*, as firmas desempenham as mesmas atividades, porém atuam em mercados diferentes. Todavia, com o processo de internacionalização, a concorrência no varejo deixou de ser regional, atingindo uma dimensão global, de modo que todas as empresas pertencentes a um determinado setor, a nível mundial, se constituem em concorrentes em potencial.

O resultado desta coalizão, que dividiu ao meio as ações ordinárias da maior rede varejista do Nordeste, mas garantiu ao empresário João Carlos Paes Mendonça o controle sobre os negócios, é o acesso a modernas tecnologias e produtos a um custo acessível. Ademais, permitiu o estabelecimento contratos com uma série de fornecedores estrangeiros, aumentando a variedade de produtos e marcas adquiridas, além de obter maior poder de barganha para negociar preços e prazos. Do mesmo modo, possibilitou ao Bompreço compartilhar o *know how* da firma holandesa, a qual é especialista em atributos, tais como logística, marcas próprias e automação comercial.

Sediado em Zaandam na Holanda, o *Royal Ahold*, tem um faturamento de cerca de US\$ 45 bilhões por ano, possuindo cerca de 7 mil supermercados e hipermercados espalhados pela Holanda, América do Norte, Portugal, América Central, República Tcheca, América do Sul e Continente Asiático.

¹⁰ Processo em que empresas se associam visando o desenvolvimento e a realização de projetos no âmbito econômico ou financeiro, bem como a expansão dos mercados e alcançar aumentos significativos de escala.

Para negociar com os grandes fornecedores em boas condições, as redes de hiper e supermercados precisam de escala. A escala é importante também para diluir custos como o de propaganda e de tecnologia da informação, haja vista que esses custos diminuem proporcionalmente com o aumento do faturamento. Essa necessidade de escala exige abertura de lojas e recursos para financiar planos de investimento, o que torna a abertura de capital um caminho importante para alavancar os negócios no setor varejista (Santos, 1998).

A concorrência no setor é árdua, o processo de concentração caminha rapidamente e é intensificado com a entrada de novas redes no mercado brasileiro. O resultado é que a cada ano um menor número de empresa domina uma parcela maior do faturamento do setor. Diante dessa perspectiva, é preciso estar em permanente atualização, evoluindo tecnologicamente, conjugando à qualificação com a valorização dos recursos humanos, que são essenciais para a manutenção de um nível de qualidade e um padrão operacional competitivo.

Após realizar a *Joint Venture* com o *Royal Ahold*, em 1996, o grupo Bompreço vem ampliando suas bases de atuação no Nordeste. Em 1997, adentrou no mercado baiano, adquirindo 50 lojas do Supermar/Hiper Bahia, pertencentes à Itabapoana Participação, *holding* constituída por sócios do grupo Garantia. Esta aquisição possibilitou ao Bompreço penetrar num mercado novo, até então não explorado pela rede nordestina, passando a dominar 55% do abastecimento de alimentos de Salvador, considerado um dos maiores e melhores mercados metropolitanos do país.

Posteriormente, em 1998, o Bompreço adquiriu as seis lojas de supermercados da rede baiana Petipreço, situadas na região metropolitana de Salvador. A aquisição representou um crescimento, para a rede, de apenas 4% na área de vendas no Nordeste, porém, com a incorporação, elimina-se um concorrente direto, implementando também novos horários de funcionamento (tendo em vista que as seis lojas adquiridas funcionam durante 24 horas). Por conseguinte, há um aumento da concentração do mercado baiano, acirrando a disputa entre as bandeiras Extra, do grupo Pão de Açúcar, Atakarejo, o Super Monteiro e o próprio Bompreço.

Desta forma, após a formação da aliança competitiva, o Bompreço expandiu de forma agressiva sua presença no Nordeste, assumindo em 1998 a 3ª posição no ranking dos

supermercados no Brasil. Desde 1996 que a rede nordestina avança no processo de expansão e modernização tecnológica, investindo em média R\$150 milhões por ano, alcançando um padrão de qualidade internacional.

Durante a *Joint Venture*, além das aquisições anteriormente citadas, o Bompreço inaugurou até Maio de 2000, três novos hipermercados nos estados do Maranhão, Paraíba¹¹ e Bahia. O número de estabelecimentos saltou de 91, em 1996, para 102 unidades em 2000. Ademais, construiu uma central de distribuição com 35 mil metros quadrados na cidade do Cabo de Santo Agostinho, no estado de Pernambuco. Para o 2º semestre de 2000, o objetivo do Bompreço é inaugurar um hipermercado em Fortaleza (Ce), um hipermercado compacto em Vitória da Conquista (Ba), dois supermercados em Recife (Pe) e Aracajú (Se), respectivamente (Raposo, 2000, p.6).

Entretanto, apesar do agressivo desempenho, o grupo Bompreço foi fortemente afetado pela desvalorização cambial ocorrida em Janeiro de 1999, proporcionando um resultado negativo de R\$ 19,1 milhões em 1999, contra o lucro de R\$ 17 milhões em 1998. No primeiro trimestre de 2000, o resultado também foi negativo em R\$ 447 mil, demonstrando uma pequena recuperação em relação ao mesmo período de 1999, no qual houve um prejuízo de R\$ 68 milhões (Raposo, 2000, p.6).

Com isso, em Maio de 2000, a rede de supermercados Bompreço do Nordeste, com faturamento de R\$ 2,7 milhões, ocupando a 4ª posição do ranking nacional da Abras (Associação Brasileira de Supermercados), foi incorporado pelo *Royal Ahold*, um dos gigantes do varejo mundial, que adquiriu a totalidade das ações ordinárias da rede nordestina. Com a aquisição, o grupo holandês passou a explorar não apenas hipermercados, supermercados e magazines pertencentes a rede Bompreço, como também o clube de fidelização, o Bomclube, além do Hipercard, um cartão de crédito com 1,8 milhão de associados, considerados ativos específicos do grupo Bompreço.

Estima-se que o valor do negócio entre Bompreço e o *Ahold* tenha chegado a R\$500 milhões, entretanto, o valor oficial da transação não foi divulgado. Dentre os elementos determinantes para a venda do Bompreço, podemos destacar os fatores de natureza

¹¹ Em Janeiro de 2000, foi inaugurado um hipermercado na cidade de João Pessoa no estado da Paraíba e em Maio de 2000, a cidade de Itabuna (Ba) inaugurou o primeiro Hipermercado Bompreço da região.

financeira e os aspectos relacionados ao processo de internacionalização do varejo. Isto porque, ao estabelecer a aliança estratégica com o *Royal Ahold*, os dirigentes do Bompreço já previam que, sem um parceiro estratégico, não teriam força para competir com os grupos estrangeiros, bastante capitalizados, que estavam adentrando no mercado brasileiro, num agressivo processo de fusões e aquisições. Desta forma, o Bompreço abriu o seu capital para reforçar o caixa, alavancar e fortalecer os negócios no varejo, buscando sinergias positivas para manter sua competitividade no mercado nordestino.

A *joint Venture* estabelecida, possibilitou a realização grande parte dos investimentos do Bompreço desde 1996. Entretanto, para manter as metas de ampliação, modernização das lojas e expansão em novos mercados é necessário ter disponibilidade de capital para enfrentar o novo cenário de competitividade do varejo, liderado pelas grandes cadeias nacionais e internacionais. Assim, a necessidade de capital para continuar desenvolvendo uma política agressiva de investimentos no Nordeste atrelada ao interesse do parceiro internacional, que já possui forte presença na América Latina, e vislumbra estabelecer um posicionamento estratégico no Brasil, influenciaram significativamente na incorporação do Bompreço pelo *Royal Ahold*.

Do mesmo modo, a própria dinâmica atual do varejo, cuja tendência é a expansão global das empresas para novas áreas geográficas, aliado ao processo de concentração dos mercados, demonstrava que o Bompreço, antes da aquisição, possuía uma estratégia divergente em relação ao *Royal Ahold*, que está determinada a expandir sua presença no Brasil; enquanto que o Bompreço mantinha uma estratégia de expansão e concentração restrita ao Nordeste, defendendo sua liderança e evitando o confronto direto com a concorrência. Após a aquisição, o *Royal Ahold* deverá expandir suas operações para o Centro-Sul do Brasil, onde seus principais concorrentes internacionais, *Carrefour* e *Wal-Mart* possuem elevadas participações.

5.3 AS VANTAGENS DA ALIANÇA ESTRATÉGICA COM O *ROYAL AHOLD*

A decisão de realizar ou não uma aliança, e a escolha do parceiro estratégico, é parte do processo de elaboração da estratégia a ser adotada e, como tal, está subordinada à concorrência. Com isso, numa economia capitalista concorrência e cooperação caminham

na mesma direção, estabelecendo uma relação de complementariedade (Possas,1999, p. 55).

A escolha do *Royal Ahold* como parceiro estratégico está subordinada ao processo de internacionalização do varejo, no qual a firma, possui uma notável experiência em vários mercados internacionais, elevada capacidade financeira, economias de escala e competências acumuladas em atributos importantes para o varejo (marcas próprias, logística, gestão e modernas tecnologias). Todos esses fatores, aliado a necessidade de capital e novas estratégias para disputar um mercado cada vez mais competitivo, conduziram o Bompreço para a formação de uma coalizão com um parceiro internacional, capaz de transmitir novos conhecimentos de natureza operacional e tecnológica.

Teece (1989, citado por Possas, 1999), considerou importante a existência de arranjos contratuais no processo concorrencial, tendo em vista que a formação de alianças pode ser favorável à inovação e ao desenvolvimento econômico, na medida em que permite o compartilhamento de informações de caráter científico ou de aspectos ligados à produção e a distribuição.

A aliança estratégica permitiu ao Bompreço obter sinergias positivas, estabelecendo relacionamento com novos fornecedores nacionais e internacionais, aumentando o poder de barganha e o escopo de compras. Além disso, possibilitou a rede nordestina o acesso a modernas tecnologias e eficientes procedimentos de gestão do varejo, compartilhando recursos tecnológicos, conhecimentos e capacidades num processo contínuo de aprendizagem.

Esta coalizão foi importante para o planejamento estratégico do Bompreço, haja visto que o *Royal Ahold* se constitui numa força complementar capaz de alcançar o crescimento da firma Bompreço, ampliando as suas bases de atuação no Nordeste, através da expansão e penetração em novas cidades.

Outra vantagem importante, foi a inserção do Bompreço, através do *Royal Ahold*, numa aliança corporativa denominada *World Wide Retail*, passando a interagir com fornecedores de todo o mundo, racionalizando as operações e os vínculos dinâmicos com todos os elementos da cadeia produtiva. Isto permite a diminuição dos custos envolvidos

no processo de compra de mercadorias, bem como escolher de forma eficiente o mix de produtos a ser adquiridos.

Do ponto de vista do *Royal Ahold*, a interação entre as estratégias das redes, possibilitou o acompanhamento e a funcionalidade de um mercado novo e totalmente desconhecido para esta firma. A aliança estratégica foi um movimento importante no processo de internacionalização da rede holandesa, que possui significativas participações na América Latina, e considera o Brasil como um mercado de referência nesta região, em função dos fatores sistêmicos e estruturais apresentados por este país.

Assim, um maior aprendizado e conhecimento do mercado brasileiro, atrelado a própria necessidade de obter maiores economias de escala, impulsionaram o *Royal Ahold* na aquisição da rede nordestina, mantendo, *a priori*, as estratégias de expansão e a bandeira Bompreço como forma de aproveitar o *market share* da firma local.

De um modo geral, os modelos das empresas líderes do varejo, quando adquiridas por firmas estrangeiras, tem sido mantido, como forma de garantir a eficiência, tendo em vista as dificuldades das firmas internacionais em transplantar, no curto prazo, os modelos de gestão de seus países de origem em função das diferenças culturais e preferências de mercado, impondo a necessidade de certos ajustes.

Desta forma, as grandes cadeias estrangeiras de varejo que se internacionalizam tem preferido realizar inicialmente fusões e *joint-ventures* com empresas domésticas, a fim de obter um conhecimento das particularidades do mercado local, para posteriormente, adquiri-las.

5.4 RIVALIDADE E OS PADRÕES DE CONCORRÊNCIA

A rivalidade se constitui numa força competitiva, que se reflete na disputa por parcela de mercado, conduzindo as empresas à adoção de estratégias competitivas. A intensidade da rivalidade tende a provocar alterações na estrutura da indústria, através da modificação das posições relativas dos competidores.

De acordo com Porter (1986), existem quatro fatores que determinam a intensidade com que as firmas em uma indústria irão interagir na competição por clientes:

- A interdependência no mercado entre as firmas, ou o grau de sobreposição dos clientes visados;
- A diferenciação do produto ou serviço alcançada pelas empresas;
- O distanciamento estratégico entre os grupos, ou o grau de divergência das estratégias.

Segundo Porter (1986), a interdependência entre as firmas no mercado se constitui na influência mais importante sobre a rivalidade. Assim, quando os grupos estratégicos apresentam alta interdependência na indústria, as diferenças na estratégia conduzirão a uma rivalidade mais vigorosa. O setor de supermercados é um exemplo típico desta situação, na medida em que o perfil do cliente é o mesmo para todas as empresas pertencentes à indústria, e os produtos oferecidos apresentam alto grau de similaridade.

O segundo fator fundamental que influencia a rivalidade, é o grau de diferenciação do produto ou serviço criado pelas estratégias das empresas. Se estratégias divergentes conduzem a preferências dos clientes por marcas distintas e serviços diferenciados, a rivalidade entre as firmas tenderá, então, a ser muito menor do que se os produtos ou serviços oferecidos fossem vistos como intercambiáveis. No varejo, a diferenciação se constitui numa estratégia convergente entre as firmas, as quais investem cada vez mais no marketing voltado para os clientes, otimização da área de vendas, melhorias na qualidade do atendimento, ampliação das formas de crédito, que se constituem em atributos importantes para conquista de novos consumidores.

Outro aspecto destacado por Porter (1986), indica que quanto mais numerosos e iguais em tamanho (parcela de mercado) os grupos estratégicos, mais a sua assimetria estratégica aumentará a rivalidade competitiva. Neste sentido, percebe-se algumas disparidades na estrutura de mercado do varejo brasileiro. Isto porque, na região sudeste do Brasil, grandes redes de supermercados como Pão de Açúcar, *Carrefour* e *Wal-Mart* disputam a preferência dos consumidores, implementando guerra de preços e pesados investimentos em *marketing* e publicidade como forma de atrair clientes e incrementar as

vendas. Assim, nesta região a disputa é acirrada, pois as firmas possuem participações equivalentes, intensificando a rivalidade.

Por outro lado, no Nordeste, a intensidade da rivalidade é relativamente baixa, não existindo guerra de preços entre as redes, que apresentam participações desiguais no mercado. Presente em quase todos os estados nordestinos, o Bompreço é líder absoluto, não existindo grandes competidores para disputar o mercado em igualdade de forças. Desta forma, quanto maior o número de competidores, mais aproximado é o seu poder relativo, mais padronizado seus produtos e serviços, maiores os seus custos fixos e outras condições que possibilitem a tentar utilizar sua capacidade total.

Porter (1986, p.98), admitiu que a estrutura da indústria influencia a posição dos concorrentes, pressionando em determinados momentos, para a adoção de movimentos competitivos e intensificando a rivalidade no interior da indústria. Desta forma, o arranjo concorrencial exerce influência sobre os parâmetros básicos, com os quais as estratégias competitivas são implementadas. Entretanto, os fatores estruturais não determinam completamente os rumos do mercado, haja visto que a rivalidade depende também das situações particulares dos competidores individuais.

Com relação a característica acima citada, ao analisá-la no âmbito do setor supermercadista nacional, podemos identificar uma relação de causalidade entre o processo de internacionalização do varejo, em curso no Brasil, e a própria competitividade estabelecida no referido setor, a partir da década de 90. Isto porque, a evolução estrutural da indústria encontra-se diretamente associada às condições da concorrência, efetiva ou potencial.

O setor supermercadista nacional, pela própria história, e estrutura de mercado apresentada ao longo dos anos, nunca estabeleceu elevadas barreiras à entrada de firmas estrangeiras, de modo que redes como Sonae, Jerônimo Martins, e *Wal-Mart* não tiveram grandes dificuldades, do ponto de vista mercadológico, para adentrar no varejo brasileiro. Os principais desafios e obstáculos das firmas estrangeiras atuantes no Brasil, associam-se aos problemas relativos a transferência, para novas áreas, dos atributos que as tornaram bem sucedidas em seus países de origem, bem como a adaptabilidade às diferentes culturas locais.

Devido à intensa rivalidade estabelecida no início da década de 90, com a chegada do *Wal-Mart*, redes nacionais procuram resistir a este avanço da concorrência estrangeira, através da defesa acirrada de posições conquistadas ao longo dos anos de atuação em uma determinada região, implementando estratégias empresarias na tentativa de conter os avanços da concorrência. Ademais, algumas empresas multinacionais que já se haviam instalado previamente, a exemplo do *Carrefour*, presente no Brasil desde 1974, vem desenvolvendo uma incansável luta competitiva pelos mercados agora almejadas por novas firmas entrantes. (Dib, 1997, p.7).

Assim, a partir de uma perspectiva dinâmica, o desempenho no mercado e a eficiência produtiva decorrem da capacitação acumulada pelas firmas, que por conseguinte, reflete as estratégias competitivas adotadas em função de suas percepções quanto ao processo concorrencial e ao meio ambiente em que estão inseridas. Os padrões de concorrência são influenciados pelas características estruturais do ambiente competitivo da firma, sejam as referentes ao setor (mercado de atuação), sejam relacionados ao próprio sistema econômico (Ferraz *et alii*, 1995, p.7).

Para Possas (1999, p.139), o ambiente é um dos determinantes do ritmo do processo seletivo. A presença de concorrentes fortes e com estratégias agressivas e bem definidas, aumenta a pressão sobre cada um dos competidores, com o objetivo de manter um ritmo mais elevado de renovação de suas vantagens competitivas, no que tange a inovação, favorecendo o surgimento de empresas capazes de competir em âmbito internacional. Penetrar em mercados estrangeiros significa, portanto, fixar-se em novos ambientes seletivos, adaptando-se aos fatores sistêmicos e estruturais desse novo mercado.

De acordo com Ferraz (1995, p.7), existem duas características decisivas para a avaliação da competitividade:

São idiossincráticos de cada setor da estrutura produtiva: A natureza setor específica dos padrões de concorrência faz com que cada tipo de vantagem competitiva apresente importância variável e diferentes níveis de oportunidade, caracterizado como possibilidade de utilização em cada mercado;

São mutáveis no tempo: Ajustam-se às transformações que ocorrem nas tecnologias, na organização industrial e no ambiente econômico. Desta forma, além das

vantagens competitivas de que as firmas dispõem no presente, importam também o modo e o ritmo pelo qual ocorrem o seu processo evolutivo, bem como as possíveis transformações estruturais decorrentes da evolução da concorrência, tais como o grau de concentração, o tamanho do mercado, os principais competidores, as preferências dos consumidores, etc.

Do ponto de vista do varejo brasileiro, o nível de competição, após o início da internacionalização, foi condicionada por alterações na estrutura do mercado, na qual às empresas nacionais continuam perdendo posição relativa para os competidores internacionais, que possuem procedimentos modernos na gestão do varejo, sustentável capacidade financeira, grande poder de barganha e ampla escala de operações, decorrente do elevado tamanho dessas firmas e atuação em nível global. A globalização do setor permite que as grandes empresas internacionais obtenham economias de escala, o que estimula a realização de fusões e aquisições em novos mercados, provocando a concentração e uma maior competitividade nos mercados domésticos.

Os níveis de competição em indústrias concentradas podem se alterar como resultado de modificações nas posições relativas das empresas. O corolário deste processo é a diminuição do número de firmas atuantes no mercado, realização de fusões, *joint ventures* e aquisições entre firmas independentes, de modo que apenas as maiores empresas sobrevivem na arena competitiva. Esta tendência já é identificada no âmbito do varejo internacional e nacional, cuja estratégia adotada é a internacionalização para novos mercados, sobretudo em direção aos países emergentes, que possuem amplo potencial de crescimento da demanda e baixo poder de competitividade inter-firmas (Kon, 1994).

No ambiente em que a firma Bompreço está inserida, não há registro da forte presença de redes estrangeiras no setor. O nordeste, ao longo dos anos, não tem sido alvo das grandes cadeias varejistas internacionais, as quais têm realizado pesados investimentos para disputar fatias do mercado brasileiro. Em função da grande participação exercida pelo Bompreço no Nordeste, historicamente, não há grande interesse das empresas em adentrar neste mercado. Além da falta de espaço físico, a consolidação do Bompreço em quase todos os estados nordestinos tem inibido supostas tentativas de potenciais entrantes nesta região.

5.5 A EXPANSÃO DO BOMPREÇO E AS BARREIRAS À ENTRADA NO NORDESTE

Desde que criou a aliança estratégica com o *Royal Ahold*, o Bompreço vem utilizando toda a sua força para evitar a entrada de um forte concorrente na região, estabelecendo barreiras à entrada de novas firmas. Assim, a ameaça de entrantes neste mercado tem levado o Bompreço a realizar pesados investimentos em logística, modernização e ampliação das lojas, adquirindo redes médias, inaugurando novas unidades nas principais cidades do interior do nordeste e implementando compras estratégicas de terrenos para evitar a ocupação por parte da concorrência.

A estrutura de mercado se constitui num fator importante na análise da decisão de investimento da firma, principalmente em indústrias extremamente concentradas, nas quais as empresas podem utilizar o investimento em capital fixo para impedir a entrada de novos competidores no mercado, ou seja, o investimento pode ser utilizado como uma fonte de barreiras à entrada. Assim, as inversões em capital fixo pode sinalizar para as entrantes potenciais que as firmas estabelecidas estão dispostas a retaliar a entrada de qualquer novo concorrente (Oreiro, 1997).

Num setor em que as condições de crescimento imponham a necessidade de consideráveis economias de escala, as firmas estabelecidas podem considerar lucrativo acumular uma quantidade de capital suficiente para tornar não lucrativa a entrada de uma nova firma no mercado, conseguindo, com isso, manter seus lucros a um nível mais alto do que obteriam caso permitissem a entrada de um novo competidor (Oreiro, 1997, p.956).

As características acima destacadas apresentam total compatibilidade com as estratégias desenvolvida pelo Bompreço, que vem intensificando os investimentos no setor supermercadista no nordeste, desencadeando um processo de reação às principais cadeias de supermercados, que realizam fusões e aquisições no Centro- Sul do Brasil e sinalizam uma provável entrada no varejo nordestino. Com isso, as elevadas inversões de capital fixo despendidas pelo Bompreço se constituem na principal barreira à entrada estabelecida por esta firma

A liderança absoluta e o tamanho ocupado pelo Bompreço no Nordeste se constituem, portanto, em entraves ao desenvolvimento e a consolidação de grandes cadeias

(tais como *Carrefour*, Pão de Açúcar, Sonae, e *Wal-Mart*) nesta região, sendo que todas estas empresas estão acostumadas a disputar a liderança dos mercados em que operam, possuindo elevadas participações na região sudeste do Brasil.

Neste sentido, dada a inexistência de redes atrativas para a aquisição no Nordeste, as empresas entrantes no referido mercado, terão que adquirir redes menores, ou construir unidades próprias, o que requer pesados investimentos em marketing para conquistar clientes (que podem se constituir em *sunk costs*, custos irrecuperáveis¹², para determinada firma), podendo ainda incorrer em retaliações dos principais competidores. Além disso, existe a possibilidade de recusa dos consumidores, que estão acostumados com as bandeiras locais, sobretudo com a marca Bompreço, que possui forte identidade junto aos consumidores nordestinos, se constituindo também numa barreira à entrada.

Baseando-se no modelo de Porter (1986), as economias de escala do Bompreço no Nordeste também representa uma fonte de barreiras à entrada, na medida em que os potenciais entrantes deverão ingressar no mercado em pequena escala, tendo em vista a concentração do mercado nordestino, incorrendo em desvantagens de custo e reduzida participação no setor. Ademais, se as empresas penetrarem via aquisição de redes médias e pequenas, visando aproveitar o *market share* das firmas adquiridas, ainda assim, poderão sofrer pesadas retaliações e encontrarão grandes dificuldades de concorrer em igualdade de condições com o Bompreço.

Nos últimos 5 anos, não tem sido intenso a penetração de novas firmas no varejo nordestino. Das 500 empresas que disputam o mercado local somente duas são estrangeiras: *Carrefour* e Superbox. A rede *Carrefour* ingressou na região há cerca de três anos, mas não conseguiu instalar mais do que uma loja em Recife (Pe) e outra em Natal (Rn). Enquanto isso, o Superbox chegou em 1980 estabelecendo trinta lojas na região, operando atualmente com apenas uma unidade (Franco, 2000, p.1).

Nos estados da Paraíba, Rio Grande do Norte e Alagoas, o Bompreço também exerce liderança e mantém agressiva política de investimentos em expansões. Em Pernambuco, o faturamento do setor em 1999 chegou a R\$ 2 bilhões, com crescimento de 8% em três

¹² São custos que medem um dinheiro que já foi gasto, e os executivos, em vez de os considerarem como águas passadas, tentam recuperar as receitas destes custos. Eles se recusam a aceitar que esse dinheiro faz parte do passado, não sendo possível recuperá-lo no presente nem no futuro (Slomo Maital).

anos, e para 2000 a estimativa é de crescimento de 5% nas vendas. Nesta região o Bompreço concorre com as redes Comprebem, Bonanza, Pérola, Arco Íris e Pague Menos, todas com atuação regional. (Franco, 2000, p.1.

Na Bahia, o Bompreço domina o mercado possuindo 38 lojas na região metropolitana, além dos, recém inaugurados, hipermercados de Feira de Santana, Itabuna e o de Vitória da Conquista que será inaugurado no segundo semestre de 2000. Na capital do Estado, a concentração das atividades do Bompreço é ainda maior, sendo responsável por aproximadamente 60% do setor supermercadista soteropolitano.

Em Salvador, os principais concorrentes do Bompreço são: a rede Extra do grupo Pão de Açúcar, com 2 unidades, o Atakarejo (1 loja), o Super Monteiro (1 loja) e o Makro (1 loja). Nesta região, particularmente em Salvador, a própria história do setor supermercadista demonstra a presença de poucas empresas dominando grande parte do mercado, uma característica típica de mercados concentrados. Nos anos oitenta, a rede de supermercados Paes Mendonça, cujas lojas da Bahia pertencem hoje ao Bompreço, estabeleceu quase que um monopólio no varejo de alimentos, dominando 80% do mercado.

Em outubro de 2000, a rede de supermercados G. Barbosa vai inaugurar sua primeira loja na capital baiana. Contudo esta nova entrante, inicialmente, não deverá provocar grandes alterações no posicionamento estratégico do líder Bompreço. Isto porque, a grande diferença das participações relativas das empresas neste mercado e a eficiente logística do Bompreço, possuindo lojas em diversos bairros da cidade de Salvador, todas localizadas estrategicamente para atender os mais variados segmentos da sociedade, dificulta o desenvolvimento e a inserção de novas empresas neste mercado.

Em Sergipe, estado de origem do Bompreço, a disputa é mais acirrada, tendo em vista a grande participação do grupo G, Barbosa, líder de mercado nesta região, que possui 34 lojas e uma receita de R\$ 530 milhões, sendo, atualmente, uma das poucas redes de varejo no Brasil com capital 100% nacional. Em Sergipe, o Bompreço ocupa a 2ª posição no ranking de supermercados, possuindo lojas também nas principais cidades do interior do Estado. (Garcia, 2000, p 7).

Sem contar com um grande parceiro estratégico, o G. Barbosa vem adquirindo empréstimos junto ao BNDES e utilizando recursos próprios para implementar o seu

processo de expansão no nordeste. Dificilmente esta firma vai conseguir se manter no mercado realizando pesados investimentos nas operações do varejo, sem realizar uma aliança estratégica. Existem rumores no mercado, indicando que o G. Barbosa tem sido constantemente assediado pelo *Carrefour* que demonstra interesse na aquisição da empresa sergipana (Garcia, 2000, p.7) .

O G. Barbosa é uma das poucas redes médias atrativas para uma possível incorporação ou aliança estratégica por parte de uma grande cadeia do varejo nacional ou internacional. Adquirir uma rede como o G. Barbosa, significa entrar num mercado, no qual a referida firma, possui boa participação, competindo em igualdade de forças com o Bompreço no estado de Sergipe. Ademais, se uma grande empresa do varejo, com grande disponibilidade de capital e estratégias agressivas, a exemplo do *Carrefour*, incorporar o G. Barbosa, poderá dar continuidade ao processo de expansão iniciado pela rede sergipana, penetrando em novos mercados e ampliando a participação em áreas importantes, a exemplo da Bahia, onde o G. Barbosa possui 11 lojas em 5 cidades do interior do Estado (Feira de Santana, Alagoinhas, Esplanada, Paulo Afonso e Ribeira do Pombal), além do hipermercado em Salvador, que será inaugurado em outubro de 2000.

Apesar da dominação geográfica e mercadológica do Bompreço, com a concentração do setor supermercadista no sul do país e a própria redução dos espaços regionais, algumas das principais empresas do varejo nacional, recentemente, tem-se deslocado para o Norte-Nordeste, porém sem muita agressividade.

Em janeiro de 2000, o grupo Pão de Açúcar incorporou nove lojas da rede de supermercados São Luiz com operação no Estado do Ceará. Em junho de 2000 a rede de supermercado Boa Esperança, da Paraíba, com seis lojas e faturamento de R\$ 115 milhões, foi adquirida pelo Grupo Pão de Açúcar. A rede adquirida tem atuação estritamente regional e certamente não apresenta o "negócio do século" para um grupo como o Pão de Açúcar, que ocupa o 2º lugar no ranking do setor com faturamento de R\$ 6,9 bilhões por ano. Entretanto, a aquisição é estratégica, representando uma sinalização de que a competição do varejo vai se deslocar para o Norte-Nordeste do Brasil. (Supermercados do Sul avançam no Ne, 2000,p.1).

A investida do Pão de Açúcar no Nordeste, justamente um mês após a aquisição do Bompreço pelo *Royal Ahold*, reflete a intensa rivalidade entre as grandes redes nacionais e

internacionais que disputam espaços cada vez mais concentrados. Ademais, a aquisição da rede Boa Esperança, no Ceará, pode ser entendida como uma sinalização do mercado, ou seja uma indicação direta das intenções, motivações e objetivos do Pão de Açúcar no Nordeste. Do mesmo modo, pode representar uma retaliação ao *Royal Ahold* que lidera a praça nordestina, e tem agora, como caminho natural de crescimento, a expansão de suas operações para a região Sudeste, não por acaso, área de domínio do *Carrefour*, do Pão de Açúcar e *Sonae*.

Além do Pão de Açúcar, o *Carrefour* vem sinalizando e estudando oportunidades de negócios. No nordeste, a rede francesa possui uma loja no Rio Grande do Norte e na Paraíba onde atua com a bandeira Stock (rede que pertencia às Lojas Americanas) e pretende abrir ainda em 2000, três lojas na Bahia.

Sendo assim, a adoção de estratégias competitivas não pode ser entendido como um processo aleatório ou imitativo, mas como uma necessidade de inserção e consolidação das firmas em mercados cada vez mais competitivos. Fatores exógenos e endógenos como a internacionalização do varejo e a própria dimensão da concorrência, podem ser caracterizados como elementos fundamentais para a dinâmica do mercado e para o aumento da competitividade, intensificada nos últimos quatro anos, exigindo profundas modificações no interior das firmas.

Em relação ao mercado varejista do Nordeste, é provável que em dois anos a rivalidade seja aumentada, ainda que o Bompreço continui dificultando a inserção de novas firmas. A entrada de novas cadeias supermercadistas no Brasil, atrelada a própria concentração do mercado brasileiro e a necessidade cada vez maior de economias de escala, deve provocar uma maior penetração de firmas nacionais e internacionais, intensificando a rivalidade no Nordeste. Ademais, o fato de uma grande firma estrangeira ter assumido recentemente o controle do Bompreço e a liderança da região nordeste, deve provocar contra-ataques do Pão de Açúcar, *Carrefour* e *Sonae* nesta região como forma de diminuir o ímpeto do *Royal Ahold*, dificultando também a sua entrada na região Sudeste, principal mercado das referidas firmas.

5.6 AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DO BOMPREÇO PARA ENFRENTAR A CONCORRÊNCIA

A competitividade pode ser entendida como a capacidade da firma de articular e implementar estratégias concorrenciais, possibilitando-lhe ampliar ou manter, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. A organização é portanto, identificada como um espaço de planejamento e coordenação da produção que se estrutura ao redor de suas diversas áreas de competência (Ferraz, 1995, p.3).

As estratégias competitivas de cada empresa são continuamente revistas à luz dos seus próprios resultados e dos impactos no tempo presente e expectativas futuras sobre o padrão de concorrência das ações e reações dos concorrentes e da situação dos aspectos de natureza estrutural e sistêmica.

Assim, tendo em vista a aceleração do processo de interação dinâmica no setor varejista brasileiro, cuja tendência é a expansão, organização e entrada de novas cadeias internacionais, apresenta-se uma nova configuração estrutural do mercado, na qual as maiores redes ocuparão mais espaços. E é o dinamismo do mercado e as modificações das estruturas de mercado estruturação que estimulam às empresas a adotarem estratégias competitivas, visando conter os avanços da concorrência.

Desta forma, o Bompreço vem intensificando suas estratégias empresariais como forma de manter suas posições de líder do mercado em que atua, estabelecendo novas estruturas de governança e formas híbridas de realizar negócios com fornecedores e clientes, procurando também minimizar os custos de transação¹³. As principais estratégias competitivas do Bompreço são:

Desenvolvimento de marcas próprias - Pouco utilizado no Brasil, este atributo é bastante aplicado pelas principais redes de varejo internacionais tais como *Casino*, *Wal-Mart* e *Royal Ahold*. Neste contexto, o Bompreço vem obtendo vantagens da aliança estratégica formada com a rede holandesa, utilizando o seu *know-how*, num processo de aprendizagem e interação estratégica, desenvolvendo as marcas Bompreço, a partir da

¹³ Referente aos custos necessários para a realização de contratos de compra e venda de fatores num mercado composto por agentes independentes. Toda vez que as empresas operam via mercado, incorrem em custos de transação (Ver Willianson, 1985, citado por Mazzali, Costa, 1997).

própria experiência da rede nordestina (que já atua neste segmento a algum tempo, mas sem muita agressividade,) e dos conhecimentos tácitos auferidos na aliança.

Com grande promessa de lucro, os produtos Bompreço não para de crescer, e atualmente já existem 218 itens dos mais variados segmentos, embora as vendas ainda representam apenas 3% do faturamento da empresa. O maior problema das marcas próprias é a dificuldade em conseguir fornecedores, tendo em vista à ameaça constante de uma integração vertical para trás por parte dos varejistas, que passam a conhecer o funcionamento e a estrutura de uma nova indústria.

De acordo com o modelo Porter (1986), o Bompreço pode ser caracterizado como um comprador com forte poder de negociação junto aos fornecedores, tendo em vista o seu tamanho e a escala de compras que realiza. Ao criar marcas próprias, o Bompreço passa a competir diretamente com firmas situadas à montante da cadeia produtiva, estabelecendo concorrência com fabricantes e fornecedores.

Apesar das dificuldades, os produtos Bompreço são feitos por empresas como Bombril, Nabisco, Indústrias Reunidas Raimundo da Fonte, Arisco, Palmeiron, Klabin existindo também alguns fornecedores estrangeiros. O forte poder de negociação do Bompreço junto aos fornecedores, se constitui numa valiosa arma para negociar preços e prazos, possibilitando estabelecer novas estruturas de governança ou novas relações nas operações do varejo que satisfaçam às necessidades da empresa e dos clientes.

De acordo com Acnielsen (1999), a internacionalização de cadeias conduz a um mercado global de marcas próprias. Dentre os motivos para a comercialização de marcas próprias pelo Bompreço, destacam-se :

- O desejo de fidelizar clientes;
- Oferecer opção de qualidade ao consumidor;
- Fortalecimento da imagem, estabelecendo vantagens competitivas frente aos concorrentes;
- Incrementar vendas e lucros.

A desvantagem deste atributo, está associada a necessidade de controle e coordenação de etapas do processo produtivo das mercadorias, diferentes daquela em que a firma varejista tradicionalmente atua. Ademais, é preciso adotar estratégias para garantir a qualidade dos produtos oferecidos aos consumidores. A maioria dos produtos Bompreço são fabricados por fornecedores nacionais e internacionais e apenas nas embalagens é que o Bompreço coloca sua marca. Neste caso, há a necessidade de uma estrutura de governança específica, que proporcione um maior controle sobre o processo produtivo desses alimentos. A ausência de controles rígidos de produção pode provocar a queda da qualidade de certos produtos, implicando na depreciação da marca, e conseqüentemente o enfraquecimento da imagem da empresa perante os clientes.

O principal objetivo do Bompreço no atributo de marcas próprias é estabelecer a diferenciação da marca em relação à concorrência, bem como conquistar a lealdade do consumidor e manter as margens de lucro. Porter (1986) identificou a diferenciação como uma estratégia genérica viável para obter retornos acima da média em uma indústria, que garantem uma posição defensável a longo prazo. Permite também um isolamento contra a rivalidade competitiva, devido a lealdade dos clientes em relação à marca, provocando uma menor sensibilidade aos preços por parte da demanda.

A implementação do Bomclube e do Hiper Card - A entrada do *Carrefour* no mercado nordestino, em 1996, na qual a rede francesa inaugurou em Recife sua primeira loja na região nordeste, criou grande expectativa em torno de uma possível guerra de preços e serviços entre as cadeias, tendo em vista que com a estabilidade econômica neste período, verificou-se menos disparidades nos preços praticados nos supermercados, reforçando a necessidade de diferenciação nos serviços oferecidos. Como reação ao movimento de entrada do *Carrefour* no nordeste, o Bompreço criou em 1996, o Bomclube, um sistema de premiação à fidelização dos clientes, no qual os consumidores recebem uma bonificação (o cliente junta os pontos e depois troca por mercadorias, sendo que cada um Real em compras vale um ponto).

Esta estratégia além de se constituir numa fonte de barreiras à entrada (a partir da fidelização dos clientes, que se tornam leais à marca), possibilita a criação de um banco de dados com as informações específicas de cada consumidor, se constituindo num processo de customização. Com isso, é possível identificar o perfil da demanda e a frequência de

cada cliente na realização de compras, podendo desenvolver um posicionamento específico para cada segmento-alvo.

O desenvolvimento de programas de fidelização pode ser entendida como uma estratégia de marketing, na medida em que permite a segmentação do mercado, bem como a escolha do mix de produtos que serão oferecidos num mercado específico ou numa determinada loja. Este tipo de política é importante, na medida em que o Bompreço atua em sete mercados nordestinos, nos quais, os consumidores possuem diferentes padrões de consumo e variados níveis de renda, hábitos e costumes, apresentando determinadas particularidades na escolha dos produtos, de modo que o Bompreço precisa adaptar-se a esta realidade, satisfazendo, da melhor forma possível as exigências e necessidades dos clientes.

Em relação ao HiperCard, pode-se afirmar que também se constitui num sistema de fidelização, porém no formato de cartão de crédito, financiando compras na rede Bompreço, inclusive em alimentos, e em mais de 30 mil estabelecimentos comerciais em todo o Nordeste. O HiperCard possui 1,8 milhão de associados, o que reforça a identidade da marca com os clientes, atuando assim como uma barreira a ser superada por potenciais entrantes neste mercado. (Raposo,1999, p.1).

Estratégias de marketing - Envolve a realização de promoções nas lojas, facilidade de crédito nas compras com o Hiper Card, propaganda e publicidade, visando associar a marca da empresa à região Nordeste e aos clientes.

Estratégia de diversificação - Implementação de farmácias nos principais hipermercados, já existindo em Campina Grande (Pb), Recife (Pe) e Salvador (Ba), buscando estabelecer sinergias entre a combinação lojas de varejo e as farmácias, como forma de atrair mais consumidores para o interior da loja.

A logística como mecanismo de vantagem competitiva - Com o novo cenário de competição instalado no segmento varejista a partir da estabilidade econômica do Plano Real e a própria tendência de internacionalização, as principais empresas passaram a investir de forma mais intensa em novas tecnologias e formas híbridas no relacionamento com fornecedores.

Dentre as inovações, implementadas pelo Bompreço destacam-se os processos de automação comercial, tais como o EDI (Eletronic Data Interchange), utilizado para a troca de documentos entre os varejistas e os fornecedores, o ECR (Resposta Eficiente ao Consumidor), permitindo a rápida reposição de estoques e uma perfeita simetria de informações nas relações varejo-fabricante, além da implementação de processos de software de gerenciamentos de depósitos e de categorias, que se caracteriza pela distribuição mais eficiente das seções nas lojas, priorizando os anseios e necessidades dos clientes.

Para o Bompreço, a logística se constitui numa vantagem competitiva fundamental, tendo em vista o crescimento da firma, a necessidade de coordenação das atividades operacionais e a manutenção e expansão da eficiência na cadeia de suprimentos. Nesta área, o Bompreço investiu, em 1999, R\$ 150 milhões em todo o nordeste, construindo uma central de distribuição de 35 mil metros quadrados na cidade do Cabo de Santo Agostinho, no Estado de Pernambuco, e ampliou e modernizou a central de distribuição da rede em Salvador.

Entre as recentes mudanças estabelecidas pelas redes varejistas, em particular pelo Bompreço, encontra-se a realização de parcerias entre supermercados e fornecedores e a realização de contratos de fornecimento de longo prazo. Esta parceria abrange a reposição de produtos com funcionários próprios da indústria, o compartilhamento de informações para lançamento de novos produtos ou para promoções, o monitoramento do nível de estoques, a fabricação de produtos destinados às marcas próprias (Santos, Gimenez, 1999).

O aprofundamento da logística, como estratégia competitiva, inclui ainda a formação de uma aliança corporativa entre o Bompreço, o *Royal Ahold* e mais oito companhias líderes do setor que decidiram criar uma bolsa mundial de compras on-line, em junho de 2000, rivalizando com alianças similares lideradas pelo *Wal-Mart* e pelo *Carrefour*.

A aliança corporativa denominada *World Wide Retail Exchange*, possui 11 membros fundadores, entre eles o Pão de Açúcar¹⁴/*Casino*, as inglesas *Marks e Spencer PLC*, *Kingfisher PLC e Tesco PLC*, as norte-americanas *Target Corp.*, *Safeway Inc.*, *Albertstores Inc e CVS Corp.* e a francesa *Auclan*.(Pão de Açúcar entra na Web mundial pela mão do *Casino*, 2000, p.1)

O investimento inicial do negócio está previsto em cerca de US\$ 100 milhões, a serem divididos entre as firmas-membros. Esta coalizão permite racionalizar as relações entre grupos de varejo e mais de 100 mil fornecedores, parceiros e distribuidores.

As alianças corporativas de empresas pela Internet, estão se disseminando em diversos setores à medida em que as empresas procuram métodos mais eficientes para reduzir custos e despesas com encomendas. A liderança de custo é um dos principais objetivos do Bompreço nesta coalizão, que pode garantir maiores retornos em relação a concorrência. Porter (1986) classificou a vantagem absoluta de custos com uma fonte de barreira à entrada, na medida em que incluem as vantagens associadas diretamente à firma, a exemplo das vantagens patenteadas, do acesso privilegiado às fontes de matérias primas e facilidade de compras. Ademais, as vantagens absolutas de custos podem ser relacionadas ao *know-how* , localização estratégica, subsídios governamentais, utilização da curva de aprendizagem, etc).

De acordo com Saad (2000, p.5), o *B2B* proporciona uma redução de custos em todo o processo, incluindo a burocracia, pois, a partir da compra on-line de suprimentos, reduzem-se:

- As visitas;
- As trocas de documentos e os intermediários;
- O processo de aprovação de compras;
- Negociação de preços pagos;

¹⁴ O Pão de Açúcar entrou nesta aliança corporativa, formada por grandes cadeias internacionais de varejo, através de seu parceiro estratégico, o *Casino* , permitindo a realização de compras globais, usufruindo da base de fornecimento do *Casino* espalhadas pelo mundo. A vantagem competitiva auferida nessa associação, é a possibilidade de comprar a custos mais baixos produtos fabricados em qualquer país. (Gazeta Mercantil, 03/04/2000).

- Otimização de processo;
- Redução de estoques e maior disponibilidade de informações;
- As equipes de vendas podem atuar como consultora dos clientes.

Ademais, em relações aos parceiros de negócios, esta aliança corporativa vai produzir modificações irreversíveis nas firmas envolvidas, principalmente nas seguintes áreas:

- Automação dos processos de relacionamento entre os parceiros;
- Compra de matérias-primas, insumos, etc;
- Gerenciamento eletrônico de documentos;
- Gerenciamento de estoques do parceiro;
- Gerenciamento da armazenagem do parceiro.

Os produtos mais padronizados, com bastante fornecedores, podem ser adquiridos pela Internet, através de portais de *procurement*¹⁵, por sites que apresentam, de um lado, as empresas compradoras e, de outro, os fornecedores. Quanto mais empresas aderirem a este sistema, maiores os seus benefícios, ou seja quanto maior a rede, maior a possibilidade de escolha. Com este sistema, há grande pressão sobre a cadeia de suprimentos, criando-se condições para significativa redução de custos e ampliação do número de compradores e fornecedores (Saab, 2000).

No âmbito da aliança competitiva, há uma relação direta entre esta estratégia competitiva (logística) e as estruturas de governança, ocorrendo modificações nos atributos das transações que por consequência, provocam alterações na estrutura de governança adequada para coordenar este novo tipo de transação (Azevedo, Silva, 1999, p.4)

A utilização corporativa da Internet, como aprofundamento da logística, se constitui num elemento estratégico para o aumento da competitividade da rede de supermercado Bompreço. A limitação da estratégia do Bompreço na área de logística e tecnologia da

¹⁵ Sites que apresentam de um lado as empresas compradoras, e do outro, os fornecedores (Saab, 2000)

informação, tem sido a não participação desta empresa no segmento de *B2C*, (vendas on-line) que se apresenta como um atrativo nicho de mercado.

Fortes concorrentes do Bompreço no varejo nacional como *Carrefour* e Pão de Açúcar já realizam vendas on-line (*B2C*), conquistando novos clientes e a fidelização dos mesmos. Num cenário de intensa concorrência, as firmas varejistas precisam operar em diversos formatos (hipermercados, supermercados, lojas de vizinhança, varejo virtual) como forma de atender os diversos tipos de consumidores, que possuem novas exigências e preferências individuais nas formas de realizar suas compras.

6.0 CONCLUSÕES

As modificações provocadas nas estruturas da indústria de supermercados no Brasil, a partir da internacionalização do varejo, culminando com o número cada vez maior de firmas estrangeiras disputando o mercado com as redes nacionais, tem estabelecido um ambiente seletivo, no qual somente as firmas bem posicionadas, com maior disponibilidade de fundos para a expansão, condutoras de inovações organizacionais e tecnológicas, conseguem sobreviver.

A dimensão da concorrência é o parâmetro que orienta e condiciona os movimentos competitivos das firmas rivais e o próprio funcionamento da economia capitalista. O esforço relevante para a análise da concorrência não se constitui num elemento estático, sendo constantemente redelineado, a partir da evolução da indústria e conseqüentemente das transformações ocorridas no comportamento dos agentes econômicos, os quais, de acordo com o cenário econômico, estabelecem novas metas, táticas e estratégias (Possas, 1999, p.69).

No caso do varejo brasileiro, a luta competitiva encontra-se diretamente associada a globalização da concorrência que impôs dificuldades e desafios para as redes domésticas que tiveram de realizar grandes investimentos ou alianças estratégicas para manter e ampliar seu posicionamento no mercado. Neste contexto, existe uma relação de causalidade entre o processo de internacionalização e a formulação de estratégias na indústria varejista, mostrando que são as estruturas de mercado que condicionam as decisões de investimento da firma. No âmbito da internacionalização do varejo, são as forças estruturais do mercado que determinam a conduta das firmas no interior das indústrias.

No tocante ao estudo do caso, é possível concluir que a formação *de joint venture* do Bompreço com o *Royal Ahold* se constituiu numa importante aliança, possibilitando a obtenção de conhecimentos tácitos e vantagens imprescindíveis no âmbito do varejo. Ademais, permitiu o fortalecimento financeiro do Bompreço e, por conseguinte, a implementação de um processo de expansão mais agressivo, o qual proporcionou um domínio ainda maior do mercado nordestino, onde exerce liderança absoluta.

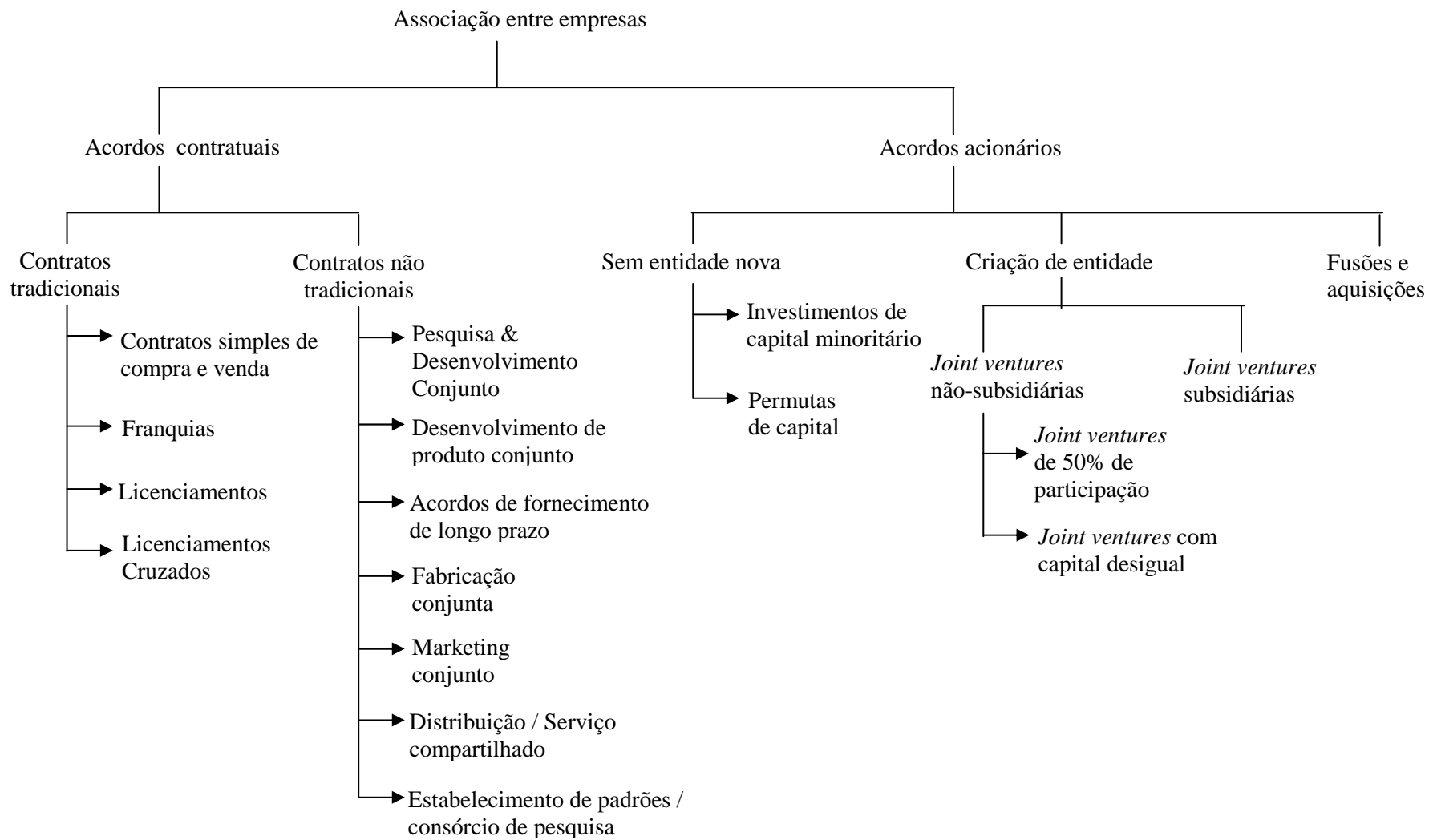
Ao analisar as estratégias empresariais adotadas pelo Bompreço, observa-se que esta empresa mantém uma posição defensiva em relação à concorrência, na medida em que possui crescimento restrito a região nordeste, não expandindo-se a outras áreas do país, para disputar novos mercados. Ademais, além de não atuar em outros mercados, o Bompreço vem estabelecendo barreiras estruturais à entrada de novas firmas que possam ocupar sua liderança no Nordeste.

Como, até então, não existe grande rivalidade entre as redes no mercado nordestino, é correto afirmar que as decisões de investimento desta firma estão diretamente condicionadas a presença de grandes redes internacionais e nacionais de varejo que já sinalizam uma provável entrada no setor supermercadista nordestino, principalmente após a aquisição do Bompreço pelo *Royal Ahold*.

Assim, as estratégias de expansão do Bompreço visam consolidar sua posição de líder da indústria, defendendo-se e inibindo a entrada de potenciais entrantes no Nordeste, tendo em vista a concentração cada vez maior do setor supermercadista brasileiro e a crescente entrada de redes internacionais de varejo.

No âmbito da firma, a incorporação do Bompreço pelo *Royal Ahold* deve provocar sensíveis modificações na estrutura organizacional e operacional da empresa doméstica. Isto porque, a cadeia holandesa *vis-à-vis* o Bompreço, possui estratégias, metas, objetivos e filosofia de trabalho diferenciadas, de modo que o *Ahold* deverá implementar no Brasil seu modelo e os seus atributos de varejo, desenvolvido nos diversos países que esta rede atua.

Figura 02: TIPOS DE ASSOCIAÇÕES ENTRE FIRMAS



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOMPREGO. A História do Bompreço. Capturado em 15.05.2000. Disponível na Internet: <http://www.bompreco.com.br/grupobompreco/historia.htm>.
- ACNIELSEN. Marcas Próprias. S.N.T. 1999, 5º Estudo Anual.
- ALBERTIN, Luiz Alberto. Comércio Eletrônico. Modelo, Aspectos e Contribuições de sua Aplicação. São Paulo: Atlas, 1999.
- ALMEIDA, Juliana, TREVISAN JR., Paulo, DELMAS, Maria Fernanda. Eldorado é do Carrefour, Sé, do J. Martins. Gazeta Mercantil, Empresas e Negócios, Dez/97, p. C-1.
- ALMEIDA, Juliana. Aumenta a Concentração entre os Supermercados. Gazeta Mercantil, Empresas e Negócios, 16.09.95, p. C-3.
- ÂNGELO, Cláudio Felissoni de. Varejo: Modernização e Perspectivas. São Paulo: Atlas, 1998.
- AZEVEDO, Paulo Furquim, SILVA, L. dos Santos Silva. Franquias de Alimentos e Coordenação de Cadeias Agroindustriais: Uma Análise Empírica. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPEC, 26. Anais... Vitória: ANPEC, 1998.
- BARCELLOS, Marta. Dossiê Sobre os Supermercados. Relatório da Gazeta Mercantil, 12.03.99 ,p-1-4 .
- BAUMANN, Renato. A Nova Economia Internacional. Uma Perspectiva para a Economia Brasileira. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- CARACTERÍSTICAS Gerais do Varejo no Brasil. BNDES Setorial, Set.1997, Ed.7, Capturado em 30.05.1999. On-line. Disponível na Internet. <http://www.bndes.gov.br/publica/setorial.htm>. 40p.
- CARREFOUR deve Anunciar Fusão Hoje. Folha de São Paulo, Folha Negócios, 30.08.99, p 1.
- COUTINHO, Luciano. A Terceira Revolução Industrial e Tecnológica. In: GRANDES Tendências de Mudança. Economia e Sociedade, Campinas, 1992, v.1.
- D'AMBRÓSIO, Daniela. Carrefour Age para Integrar Redes e Funcionários. Gazeta Mercantil, 16.11.1999, Empresas & Carreiras, p C 1.
- DIB, Luis Antonio da Rocha. O Processo de Internacionalização do Varejo e as Lutas Competitivas. O caso Wal-Mart versus Carrefour no Brasil. Rio de Janeiro: UFRJ, Tese de Mestrado em Administração, 1997.
- DIEESE. Supermercados eliminam vagas e ganham produtividade. Capturado em 26.05.99. On-line. Disponível na Internet <http://www.dieese.org.br/hol/esp/es1dez97.html>.
- ECONOMIDES, Nicholas. The Economics of Networks. International Journal of Industrial Organization, v. 14, nº 2, Mar/96. Capturado em 07.07.99. On-line. Disponível na Internet: <http://edgar.stern.nyu.edu/networks>.
- TECNOLOGIA de Ponta, Gestão Moderna, Foco no Cliente. O Capital Estrangeiro está mudando o Capitalismo Brasileiro. Exame, São Paulo, Abril, p-22. Jul. 1998..

- FAVERET, Paulo et al. Fusões e Aquisições no Setor de Alimentos. Bndes Publica Capturado em 25/01/99. On-Line. Disponível na Internet <http://www.bndes.gov.br/publica/set99.htm>.
- FERNANDES E OLIVEIRA. Casino joga alto no Brasil. Grupo Francês Paga U\$ 2bi por Ações do Pão de Açúcar e Traz ao País a Briga Histórica com o Carrefour. Revista Dinheiro, São Paulo, p 66-68,18/08/99.
- FERNANDES, Fátima. Carrefour dá o Troco ao Pão de Açúcar. Folha de São Paulo, Folha Dinheiro, 20.07.99.
- FERNANDES, Fátima. Supermercados Europeus vão investir mais no país. Folha de São Paulo, 23.02.99. Folha Negócios, p. 2.
- FERRAZ, *et al.* Competitividade, Padrões de Concorrência e Fatores Determinantes. Competitividade. Definições e metodologias de Avaliação. Economia e Sociedade, Campinas, cap.1 ,1997.
- FERRAZ, J.C., KUPFER, D, HAGUENAUER, L. Competitividade: Definições e Metodologias de Avaliação. Desafios Competitivos para a Indústria. Rio de Janeiro: Campos, 1995.
- FLACH, Marcelo, MARTINEZ, Christiane. Sonae Começa a Mostrar sua Cara no Brasil. Gazeta Mercantil, 15/03/2000, p C-1.
- FRANÇA, Sandra H. A., SIQUEIRA, João Paulo L. Comércio Virtual: Nova Tecnologia para o Segmento Varejista. In: ÂNGELO, Cláudio Felissoni de, GIESBRECHT, José Augusto (Coords.). Varejo Competitivo. São Paulo: Atlas, 1997.
- FRANCO, Luciano. Bompreço Amplia Bases no Nordeste. Gazeta Mercantil, 09.02.2000. Empresas & Carreiras, p C-1.
- FRANÇOIS, Chesnais. A Mundialização do Capital. São Paulo: Xamã,1996.
- FURTADO, José Maria. O Paes Mendonça que deu certo. Capturado em 07/06/97.On-line. Disponível na Internet: <http://www2.uol.com.br/exame/35merca2.html>.
- GARCIA, Antônio Carlos. Grupo Sergipano Avança em Território Bahiano. Gazeta Mercantil, 23.08.2000, p 7
- GAZETA MERCANTIL. Carrefour Analisa a compra de novas redes no país. Capturado em 16/07/2000. On-line. Disponível na Internet. <http://200.246.213.30/bnassina/viewdirect.asp?id=1013605>.
- GAZETA MERCANTIL. Pão de Açúcar entra na Web Mundial pela Mão do Casino. Capturado em 15/07/2000. On-line. Disponível na Internet <http://200.246.213.30/bnassina/viewdirect.asp?id=1198287>
- KELLY, Kevin. Novas Regras para uma Nova Economia. 10 Estratégias radicais para um mundo interconectado. (New Rules for the New Economy). Rio de Janeiro: Objetiva, 1999. Trad. Lenke Peres

KON, Anita. Crescimento da Firma e Padrões Competitivos em Steindl, Schumpeter e Penrose. Economia Industrial. São Paulo: Nobel, 1994.

MARTINEZ, Christiane. Carrefour usa Logística como Arma para Competir. Gazeta Mercantil, 24/07/2000, p C- 7.

MARTINEZ, Christiane. Jerônimo Martins Desengaveta planos no Brasil. Gazeta Mercantil, 24/08/2000, p C-3.

MARTINEZ, GURGEL e MANFREDINI. Redes Disputam Corredor do Varejo. Gazeta Mercantil, 24.04.2000, p A-5.

MATTOS e PAIVA. Novo Movimento de Aquisições Ronda o Varejo. Gazeta Mercantil, Empresas e Carreiras, 11.11.99, p C-2.

MATTOS, Adriana. Varejo entra Pesado na Briga pelo Menor Preço. Gazeta Mercantil, 16.02.2000, p C-6.

MAUTONE, Silvana; CATURLA, Frederico. Redes Crescem com Aquisições. Gazeta Mercantil, 12.06.2000, p.8.

MAZALLI e COSTA. As Formas de Organização "em Rede": Configuração e Instrumento de Análise da Dinâmica Industrial Recente. Revista de Economia Política, Campinas, V.17, n.4, dez/97.

MICHELOTTO, Flávia. A Globalização e Aquisição das Cadeias Varejistas. ACNIELSEN, Informativo Sobre as Tendências do Varejo, nº 7 , Jul/99

MOREIRA, Maurício Mesquita. Estrangeiros em uma Economia Aberta: Impactos Recentes sobre Produtividade, Concentração e Comércio Exterior. BNDES Setorial, Capturado em 29/05/1999. On-line. Disponível na Internet. <http://www.bndes.gov.br/publica/setorial.htm>. 93p

NAIDITCH, Suzana. Gajo Abonado. O Português Sonae separou U\$500 milhões e foi às compras. Já é dono da quinta rede de supermercados do país. ABRASNET, Capturado em 28/08/99. On-line. Disponível na Internet. <http://www.abrasnet.com.br/sh/maio99/9905empresa.htm>

OLIVEIRA, Margarida, SILVA, Valéria Loturco da. Comércio se rende aos bits. Exame Informática, p. 80-94.

OREIRO, J. L. C. A Decisão de Investir da Firma: Uma Abordagem a Partir da Teoria das Barreiras à Entrada. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 30, Anais..., Recife: ANPEC, 1997, v.2.

POSSAS, Silvia. Concorrência e Competitividade: Notas sobre Estratégia e Dinâmica Seletiva na Economia Capitalista. São Paulo: Hucitec 1999,

PORTER, Michael. Estratégias Competitivas: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Campos, 1986.

RAPOSO, Patrícia. Bompção Reage à Concorrência. Gazeta Mercantil. 03.08.1999, Empresas & Carreiras, p C-6.

- RAPOSO, Patrícia. Grupo Royal Ahold fica dono de 100% do Bompreço. Gazeta Mercantil, 24.05.2000, p.C 1.
- ROCHA, A., ALMAS, R. E PINTO, C. Comércio Eletrônico: A Experiência da CDL em Salvador: UFBA/FCE, 16.07.99, Mimeo.
- SAAB, William G. Lopes. E- Business: O Uso Corporativo da Internet, BNDES SETORIAL; Jun. de 2000.
- SAAB, William G. Lopes. Um Breve Panorama Mundial do Comércio Varejista de Alimentos. BNDES Setorial, Jan/2000. Capturado em 12.05.2000. On-line. Disponível na Internet: <http://www.bndes.gov.br/publica/informe.htm#com>.
- SAAB, William G. Lopes; GIMENEZ, Luis Carlos. Aspectos Atuais do Varejo de Alimentos no Mundo e no Brasil. BNDES Setorial, Mar/2000. Capturado em 15.05.2000. On-line. Disponível na Internet: <http://www.bndes.gov.br/publica/setorial.htm>.
- SANDRONI, Paulo. Novíssimo Dicionário de Economia. São Paulo: Best Seller, 1999.
- SANTOS, Ângela Maria M. M. Desempenho Recente do Comércio Varejista. BNDES Setorial, Dez.1998, Ed.8, Capturado em 29/05/1999. On-line. Disponível na Internet. <http://www.bndes.gov.br/publica/setorial.htm>. 65p.
- SANTOS, Ângela Maria M. M., GIMENEZ, Luiz Carlos P. Reestruturação do Comércio Varejista e de Supermercados. BNDES Setorial, Mar.1999, Ed.9, Capturado em 29/05/1999. On-line. Disponível na Internet. <http://www.bndes.gov.br/publica/setorial.htm>. 40p.
- SANTOS, CARVALHO e COSTA. Comércio Varejista. BNDES Setorial, Jul/96.
- SARLO, Lygia. Carrefour padroniza marca para redes de supermercados. Gazeta Mercantil, 17.03.2000, p A-6.
- SEI - Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia. O Comércio na Economia. Bahia Análise e Dados, Salvador, p 29, março/1997.
- SONAE compra Extra Econômico. Gazeta Mercantil, Empresas e Carreiras, 04.02.99, p. C-6
- SUPERMERCADOS do Sul Avançam no Ne. Gazeta Mercantil, 03.05.2000, p. 1
- TAPSCOTT, Don. Economia Digital. Promessa e Perigo na Era da Inteligência em Rede.. São Paulo: Makron Books, 1997. Trad. Maria Cláudia dos Santos Ribeiro Ratto
- VEJA. Rede Portuguesa Sonae compra supermercados no Paraná e aumenta presença estrangeira no setor. Capturado em 04.07.99. On-line. Disponível na Internet: <http://www2.uol.com.br/veja/251198/html/pg164.html> .
- YOSHINO, Michael. Alianças Estratégicas: Uma Abordagem Empresarial à globalização. São Paulo, Makron Books, 1997, Cap.1;3;9.

