

Uma Análise do Segmento de Supermercados: Estratégias, Tecnologias e Emprego

Alexandre Werner*

Lidia Micaela Segre**

Abstract

This work analyzes the strategies that have been adopted by enterprises at the current context of high concurrency, based on the adoption of information and communication technologies, new organization processes and human resource valorization. In the following, we analyze the issues related to the development of individual and organization competences, which aims to guarantee the enterprise competitiveness. Our work, emphasize the study of the supermarket sector and the strategies that have been implemented in this segment.

Key-words: Strategies; Supermarket; Technologies; Employee; Competency.

O crescente nível de competição tem levado as organizações a desenvolverem estratégias que visam a torná-las menos vulneráveis às mudanças que vêm ocorrendo nos ambientes externo e interno. O processo de globalização (financeiro, produtivo e comercial), a introdução de novas tecnologias e a implantação de novos processos organizacionais levam alguns segmentos a um cenário de fusões, incorporações e reestruturação, com o objetivo de manter a competitividade. Para minimizar os efeitos negativos deste ambiente turbulento, deve-se estimular a elaboração de um planejamento estratégico. Este planejamento precisa ser desenvolvido levando-se em consideração os cenários político, econômico e cultural nos quais a empresa visa a atuar.

Num projeto de ação estratégica é importante a definição do objetivo que se pretende atingir. O planejamento deve direcionar a organização à adoção de estratégias competitivas, que podem ter os seguintes enfoques: para a Excelência Operacional, para a Inovação do Produto e/ou Orientada para Serviços. Em qual atuar, é a questão que deverá ser discutida por toda a organização. Como ferramenta de análise, para uma melhor condução do processo, tem-se os modelos de Planejamento Estratégico.

Em conjunto com o plano de ação, deve-se estimular a formação de competências do indivíduo e da organização, pois estas são importantes para que a empresa tenha condições de se manter competitiva. Essas competências devem ser desenvolvidas no interior da organização, garantindo aos clientes da empresa uma agregação de valor

No segmento de supermercados, encontramos um cenário de mudanças com a entrada de novos atores, concentração e elevada competição. Estes fatores levam as organizações a se reestruturarem através de fusões, incorporações, profissionalização do corpo gerencial e na montagem de um plano de ação estratégico. Para este segmento o enfoque do planejamento tem sido o de adotar uma estratégia orientada para serviços. Pois a melhora no nível de serviço e a fidelização do cliente visam ao aumento da competitividade. Contudo, o setor não pode se afastar da busca por uma excelência operacional.

Diversas ações estratégicas estão sendo adotadas pelas empresas do setor de supermercados, como: lançamentos de marca própria, adoção de novas tecnologias, introdução de novos processos organizacionais, enfoque logístico, comércio eletrônico, ECR (Resposta Eficiente ao Consumidor), CRM (Gerenciamento de Relacionamento com o Consumidor), novos formatos de lojas, segmentação de mercado e profissionalização do corpo gerencial, que têm como objetivo aumentar a competitividade da organização. Os dados e as informações relativas ao setor foram pesquisadas em revistas especializadas, no jornal Gazeta Mercantil, nos sites relacionados ao setor e nos Congressos da ABRAS.1

Estratégia Empresarial

-
Nesta parte do trabalho, conceituaremos o que se denomina "estratégia". Para isso iremos trabalhar com dois autores que se dedicam a estudar esse tema. Primeiro abordaremos Bethlem,² em seguida, Porter.³

O Planejamento Estratégico tradicional é quase sempre adotado pelas empresas em período quinquenal, e as etapas e ações a serem implantadas seguem a rotina de planejamento, elaboração, execução, implantação, acompanhamento, controle e avaliação. Hoje, novas formas de planejamento já estão sendo difundidas dentro das organizações, e buscam tornar o planejamento mais dinâmico e capaz de se adequar às mudanças nos ambientes interno e externo da empresa. Visão Estratégica, Pensamento Estratégico, e Balanced Scorecardem,⁴ são conceitos introduzidos nos anos recentes na área de Estratégias.

Na visão de Bethlen,⁵ a seguir apresentada, a estratégia deve ser montada a partir de fatos claros e bem definidos. Assim, devemos considerar que:

1– Estratégia é um conceito que precisa ser aprendido (aprender significa saber utilizar; sem saber utilizar um conceito não há como aplicá-lo).

2– Estratégia para ser tornada real, ou seja, bem executada, tem que ser aprendida por várias pessoas e aceita por todas elas.

3– A transformação de idéias "estratégicas" em ações "estratégicas" que venham dar aos estrategistas os resultados que almejam deverá ser realizada em três etapas, ou seja: (1) um processo intelectual individual ou coletivo de geração de propostas de ação, (2) um processo comportamental social de obtenção de concordância e apoio às propostas e (3) um processo de concretizar no mundo real essas propostas.

O conceito de Michael Porter⁶ apresenta uma metodologia analítica para compreender e avaliar os ramos de negócio e a posição competitiva das empresas nesses ramos. Para Porter⁷, duas questões centrais são os principais determinantes da estratégia competitiva de uma empresa. A primeira é como determinar a atratividade de um ramo de negócio e a segunda é como determinar a posição competitiva relativa de uma empresa dentro de um ramo de negócio.

Nesse modelo são descritas cinco forças competitivas que determinam a atratividade de um ramo de negócio, as características da competição dentro dele e suas causas. Essas cinco forças são: a entrada de novos competidores; a ameaça de produtos substitutos; o poder de negociação dos compradores; o poder de negociação dos fornecedores; e a rivalidade entre a concorrência já existente.

A partir dos modelos apresentados, poderíamos enfatizar que os mesmos podem ser trabalhados em conjunto, em uma abordagem estratégica da organização. Portanto, através do enfoque das cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria/empresa, teríamos uma avaliação do ambiente externo da organização. E com o modelo Bethlen⁸ uma visão clássica de planejamento, onde são abordados: a missão da empresa, a sua visão e seus objetivos organizacionais e funcionais. Teríamos, então, a descrição da situação atual e a concepção da empresa que se deseja.

O Planejamento das estratégias

No livro de Afonso Fleury e Maria Tereza L. Fleury,⁹ a busca atual por uma estratégia eficiente para a organização é consequência de uma nova visão sobre a competição entre as empresas como resultante das mudanças nas "regras do jogo", ocorridas nos últimos 30 anos. A primeira grande turbulência ocorreu nos anos 70 com uma alteração nas regras do mercado, passando de um mercado vendedor para comprador, isto é: a oferta tornou-se maior que a demanda. Surge então a necessidade de focar no cliente e orientar-se para o cliente. A segunda turbulência se iniciou na década de 80, com a globalização. Como terceiro processo turbulento temos o advento da economia baseada em conhecimento. Este novo paradigma incentiva o trabalho intelectual. Empresas e países buscam desenvolver atividades que sejam realmente agregadoras de valor, ou seja, nas atividades que são mais "intensivas em inteligência".

As transformações ocorridas no cenário político, econômico e social impactaram diretamente no ambiente de competição entre as organizações. Tanto em relação ao ambiente interno como no ambiente externo, as empresas foram obrigadas a se reestruturar. Surge então a necessidade de as empresas adotarem estratégias, para se manter competitivas. Para isso, é importante que a empresa defina com clareza qual será o objetivo da estratégia a ser adotada. Portanto, o nível de competitividade da organização é, em parte, consequência da decisão acertada da estratégia a ser desenvolvida. Como indicado a seguir, a estratégia pode ser direcionada para: "Excelência Operacional", "Inovação de Produtos" ou "Orientada para Serviços".

(1) – Estratégia competitiva em Excelência Operacional

Esta estratégia explora o desenvolvimento da competência organizacional nas atividades operacionais. No que tange as operações de produção, o objetivo é dotar a empresa com níveis de desempenho mundial. Visa a atingir indicadores internacionais de preço e qualidade, através da racionalização do sistema de produção, com programas de produtividade e qualidade de inspiração japonesa e à adoção de processos participativos, principalmente nos setores operacionais da organização. O objetivo é garantir uma total eficiência entre as atividades de suprimento, produção, distribuição e pós-venda, que pode ser alcançado através da adoção de sistemas integrados de gestão (ERP – Enterprise Resource Planning).

(2) - Estratégia competitiva em Inovação de Produtos

O foco desta estratégia objetiva explorar e desenvolver uma excelência na inovação de novos produtos. Busca-se com isto a liderança em introdução de novos produtos, criando uma ruptura com os padrões existentes e um efeito de obsolescência no mercado. As ações a serem tomadas, pelas organizações, devem incentivar o desenvolvimento interno de uma cultura de inovação, o direcionamento em pesquisa e desenvolvimento e um trabalho eficiente do departamento de marketing para a introdução destes novos produtos no mercado, bem como para a identificação de clientes potenciais a serem impactados pelos lançamentos.

(3) – Estratégia competitiva Orientada para Serviços

A competência essencial nesta estratégia é a capacidade da organização em conhecer seus clientes e seus mercados, identificar suas necessidades e antecipar de forma proativa para agregar valor aos serviços

oferecidos.¹⁰ Nesta estratégia busca-se antecipar as necessidades do mercado. O foco passa a ser a estrutura de marketing. Ao contrário das estratégias de Excelência Operacional e Inovação em Produto, a Orientação para Serviços deve valorizar a proximidade com o cliente. O resultado desta atitude irá garantir à organização um estreito relacionamento com seus clientes, possibilitando a identificação em tempo real de suas necessidades.¹¹

O sucesso da estratégia competitiva a ser adotada e implementada pela organização está diretamente relacionado à capacidade da organização em explorar e desenvolver suas competências. É fundamental que a organização tenha uma política interna de estimular o desenvolvimento e o uso das competências do indivíduo, bem como a própria organização desenvolver suas capacidades gerais.

As competências do indivíduo

O conceito de competência em relação ao indivíduo pode ser compreendido a partir da evolução do conceito de qualificação:

A qualificação é usualmente definida pelos requisitos associados à posição, ou ao cargo, ou pelos saberes ou estoque de conhecimento da pessoa, os quais podem ser classificados e certificados pelo sistema educacional. Já o conceito de competência procura ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isso. A competência não se limita, portanto, a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa.¹²

O modelo de competência está sendo difundido nas organizações em consequência de um novo mundo do trabalho, onde a complexidade das situações conduz a esta necessidade. Abaixo, são indicados três fatores que levam a esta nova visão do mundo do trabalho:

1 - a noção de incidente, aquilo que ocorre de forma imprevista, não programada, vindo a perturbar o desenrolar normal do sistema organizacional, ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua autorregulação; isso implica que a competência não pode estar contida nas predefinições da tarefa; a pessoa precisa estar sempre mobilizando recursos para resolver as novas situações de trabalho.

2 - comunicação: comunicar implica compreender o outro e a si mesmo; significa entrar em acordo sobre objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para sua gestão.

3 - serviços: a noção de serviço, de atender a um cliente externo ou interno à organização, precisa ser central e estar presente em todas as atividades; para tanto, a comunicação é fundamental.

As competências da organização

A busca pela competência organizacional é a própria busca da sobrevivência no mercado. Adquirir uma

vantagem competitiva, isto é,: desenvolver um diferencial em relação aos concorrentes tem levado as organizações a um profundo estudo das condições de operação dos mercados em que atuam. Também, o conhecimento interno da organização, no que se refere ao domínio dos processos e atividades da empresa e a busca pela eficiência e eficácia, são fatores que estimulam as empresas a buscar a competência organizacional.

Fleury e Fleury¹³ e outros autores, como: Prahalad e Hamel¹⁴ e Zarifian¹⁵ buscam conceituar as competências em uma organização.

Para Prahalad e Hamel,¹⁶ as competências deveriam responder a três critérios: oferecer reais benefícios aos consumidores, ser difícil de imitar e prover acesso a diferentes mercados.

No conceito de Zarifian,¹⁷ as competências numa organização são desenvolvidas a partir do conjunto de fatores abaixo descritos:

Competência sobre processos: os conhecimentos sobre o processo de trabalho; Competência técnica: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado; Competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho; Competências de serviço: aliar a competência técnica à pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?; Competências sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas. O autor identifica três domínios dessas competências: autonomia, responsabilidade e comunicação.

As competências são, antes de tudo, a capacidade da empresa em identificar com clareza sua cadeia de valor. Portanto, as competências de uma organização estão também vinculadas à capacidade da empresa em se relacionar com o ambiente externo, isto é: com seus principais fornecedores e clientes. A competência da organização deve ser trabalhada tanto no ambiente interno (com eficiência de gestão em sua cadeia de valor), como em relação ao ambiente externo (comunicando com seus principais parceiros, através da tecnologia de informação). É a partir desta configuração que segmentos industriais e de serviços alcançam um excelente nível de competência e vantagens competitivas.

As estratégias e competências desenvolvidas pelo setor de supermercados

(1) Estratégia de fusões e incorporações

-

A concentração no segmento de supermercados é uma tendência mundial. No Brasil, em apenas dez anos, o índice de concentração em relação às cinco maiores redes passou de menos de 30% para mais de 40%. Este fenômeno ainda está a meio caminho se tomarmos como parâmetro os Estados Unidos e a Europa, onde a concentração das maiores redes se aproxima da casa dos 70%. Mas precisamente no Brasil, em 1995, 27,8% do setor supermercadista estavam nas mãos das cinco maiores redes. Em 1999, a concentração cresceu para 39,2% e em 2000, segundo dados da ABRAS (www.abras.com.br), atingiu 41%.

Os cinco maiores supermercados instalados no mercado brasileiro em 2000 eram: Grupo Pão de Açúcar (brasileiro com sócio francês), Carrefour (francês), Bompreço (holandês), Sonae (português), e Sendas (brasileiro). O relatório da ABRAS, divulgado em maio de 2001, fornece o ranking do setor relativo a 2000. A lista dos líderes por faturamento é a seguinte: 1º Pão de Açúcar – R\$ 9,55 bilhões; 2º Carrefour – R\$ 9,52 bilhões; 3º Bompreço – R\$ 3,04 bilhões; 4º Sonae – R\$ 3,00 bilhões e 5º Casas Sendas – R\$ 2,47 bilhões.

A partir desses dados, podemos identificar que a estrutura competitiva nesse segmento mostra-se num momento de posicionamento dos principais líderes mundiais no mercado brasileiro. É uma estratégia de marcar presença em um país com uma população de 169 milhões de pessoas. Os principais players internacionais como Carrefour, Royal Ahold (Bompreço), Sonae, Casino (Pão de Açúcar) e o Grupo nacional Sendas buscam consolidar suas presenças nas regiões já ocupadas ao mesmo tempo em que investem em novos mercados e parcerias.

A estratégia de fusão e incorporação pode ser entendida a partir de três enfoques. (1) Para os grupos internacionais foi a melhor opção para se estabelecer rapidamente no Brasil. (2) Por parte dos grupos nacionais foi a oportunidade de se capitalizarem. (3) E para os grupos já instalados no país foi a opção de se expandir em nível nacional.

(2) Estratégia de Segmentação

Analisando-se os supermercados brasileiros, o padrão encontrado é uma mistura de modelos estrangeiros: o modelo americano que se caracteriza pelo grande espaço na área de vendas e o auto-serviço quase que incondicional - embalagens prontas, pacotes fechados e com o peso aferido sem a interferência ou solicitação especial do cliente, e o modelo europeu que valoriza o atendimento personalizado - padaria e açougue, entre outros setores.¹⁸

A partir de uma visão macro podemos caracterizar as lojas de auto-serviços como: os hipermercados, que mantêm uma área de vendas média de 9 mil metros quadrados e negocia 70 mil itens; os supermercados que têm de 2,5 a 4,5 mil metros quadrados em média e dispõem de um mix de produtos que vai de 12 mil a 20 mil itens.

Os supermercados hoje estão sendo classificados no conceito de lojas de vizinhança, de formato menor e localizadas perto dos fregueses. Esta é uma tendência mundial: na Europa, os hipermercados perdem espaço para os supermercados; as lojas de vizinhança, por sua vez, se segmentam em duas vertentes. A primeira, direcionada às classes de renda mais alta e uma outra para o segmento popular, no foco das classes C, D e E.

O segmento de varejo popular é o que mais cresce no Brasil. Os principais grupos de varejo em atuação lançam novas bandeiras para alcançar os consumidores de baixa renda com produtos mais baratos, feitos por fabricantes de menor preço, se comparados a empresas líderes, que dominam seus setores de atuação. O grupo Sendas está lançando uma nova bandeira de supermercados batizada como Mais em Conta. O grupo Pão de Açúcar é o que mais investe neste segmento e hoje são 124 lojas Barateiro, a bandeira do grupo para o varejo popular. O Wal-Mart lança no Brasil seu projeto de lojas populares Todo Dia, bandeira desenvolvida sob medida para o mercado brasileiro, tendo como apelo o preço. O Carrefour, no ramo de lojas populares, cria a bandeira Dia, e já inaugurou uma loja vizinha ao Wal-Mart (Todo Dia) em São Paulo. Segundo o jornal Gazeta Mercantil, de 1 de outubro de 2001, a preocupação das grandes redes varejistas é atingir um contingente de 130 milhões de pessoas e que gasta R\$70 bilhões por ano em alimentação.

(3) Estratégia de associações – Associativismo

Como resposta ao nível de concentração no setor, os pequenos e médios supermercados se mobilizam na formação de parcerias para fazer frente à expansão das grandes redes. Com este enfoque surge o associativismo. O objetivo é a permanência no mercado de pequenas e médias empresas e uma alternativa para a profissionalização. Neste sentido, pequenos supermercadistas se unem para formar centrais de compras. A estratégia é criar escala, evitar intermediários e comprar produtos básicos e de alto giro diretamente da indústria, com economia média de 10% no preço. O conceito é justamente reunir forças e criar sinergia entre os associados, desenvolvendo uma melhoria no atendimento e na qualidade dos serviços. A estratégia do associativismo, além de se concentrar na logística e na obtenção de preços melhores nas negociações de compra com os fornecedores, é implementar uma padronização nas lojas, no atendimento e no marketing da rede e por consequência na imagem dos associados. Com uma visão de longo prazo, as redes planejam a construção de centro de distribuição e armazenagem e investimentos em tecnologias. Em curto prazo, as redes implementam encartes promocionais em conjunto, uniformes para os funcionários, letreiros para loja e a emissão de cartão de crédito próprio de compra, facilitando o financiamento para os clientes.

(4) Estratégia de lançamentos de marca própria

O lançamento de marca própria pelos supermercados é uma tendência mundial. No Brasil tem sido adotada, mais fortemente, nos últimos três anos. Esta estratégia busca aumentar o poder de força dos supermercados junto aos principais fornecedores e oferecer aos clientes produtos que podem chegar a ser 30% mais baratos em relação à marca líder. Estes produtos de marca própria são mais oferecidos aos clientes nas lojas de formato, como supermercados de bairro, e no segmento popular. O lançamento de produtos com nome próprio visa a fortalecer a marca e a imagem da empresa junto a seus clientes. A estratégia se concentra geralmente nos produtos de alimentação, limpeza caseira, higiene, bazar e têxtil.

(5) Estratégia de adoção de tecnologias

O setor de supermercados, no Brasil, é considerado como um dos segmentos que mais utilizam tecnologias na realização dos serviços prestados, mesmo considerando que o uso da tecnologia está sendo mais difundido no sentido de automatizar processos e operações do que propriamente agregar informações para um melhor gerenciamento e condução dos negócios. De acordo com a EAN BRASIL – Associação Brasileira de Automação Comercial, (www.eanbrasil.org.br), entidade responsável pela administração e implantação do código de barras no país – o setor supermercadista lidera o ranking de segmentos que mais utilizam a leitura óptica, com 38% do total de lojas automatizadas, seguido pelas lojas de departamentos e eletrodomésticos (21%), pelas drogarias (13%) e pelas lojas de conveniência (12%). O uso de tecnologias de informação no setor iniciou-se na retaguarda (back office) da organização nos departamentos de finanças, recursos humanos, contabilidade, e de forma "burocrática" nos setores de compras e controle de estoque. Numa segunda fase deu-se início à automatização das frentes das lojas. Esta etapa culminou com a introdução maciça de tecnologias como: código de barras, leitura óptica/scanners, PDV/check out (com balanças eletrônicas e preenchimento de cheques), etiquetas eletrônicas nas prateleiras, transferência eletrônica de fundos, smatcard e outras tecnologias que objetivam otimizar a passagem dos clientes pelos caixas e tornar os PDV mais produtivos.¹⁹ A importância estratégica do uso de tecnologia pelo segmento de varejo está concentrada em três atividades fundamentais que são: a logística (Supply Chain), a implantação do conceito de ECR (Efficient Consumer Response, ou Resposta Eficiente ao Consumidor) e no Comércio Eletrônico.

Supply Chain

O supply chain (gerenciamento da cadeia de abastecimento) tem a função de tornar a cadeia de suprimento eficiente, reduzir perdas, evitar a burocracia, garantir o abastecimento e diminuir o preço final do produto.

O uso de tecnologias de informação é fator primordial para a eficácia deste novo conceito de administração de compras, estoques e de distribuição. O EDI (Electronic Data Interchange) é ainda a ferramenta mais importante e mais utilizada na relação entre o supermercado, os principais fornecedores, o Centro de Distribuição (CD) do grupo e as empresas de transportes. Este conjunto de agentes pode ser caracterizado como a estrutura logística da organização.

O uso de EDI é utilizado no processo de compras das empresas (comércio eletrônico B2B - business to business). Todo o processo comercial (cotação, orçamento, fechamento do pedido, emissão de ordem de compra e envio de nota fiscal) entre supermercados e fornecedores é realizado de forma eletrônica. A adoção desta estratégia garante um maior dinamismo e eficiência no processo de compra, o que impacta diretamente na diminuição dos níveis de estoque nas lojas e das faltas dos produtos nos pontos de vendas, permitindo uma reposição contínua. Para isto os principais fornecedores devem estar integrados com os principais varejistas e de forma direta ou indireta controlar os estoques nas lojas.

O supply chain com o uso de EDI tem sua expansão dificultada pelos altos investimentos que devem fazer fornecedores e varejistas. A saída que está sendo montada para ultrapassar esta barreira é a introdução da chamada Web EDI. Esta tecnologia mescla o conceito original de EDI e a Internet. O uso de EDI está concentrado nos grandes fornecedores como Gessy Lever, Panamco (engarrafadora da Coca-Cola), Nabisco, Nestlé e outros gigantes da indústria. O desenvolvimento do uso de Web EDI seria uma solução para que pequenos e médios fornecedores e varejistas se integrem dentro de uma estrutura que aumente a abrangência do fornecimento e de compras por meio eletrônica (web/Internet).

ECR (Efficient Consumer Response)

O ECR é uma ferramenta estratégica de gestão que tem o objetivo de identificar o perfil dos clientes e suas necessidades. Tem como foco montar o mix ideal de linhas de produtos para cada loja, onde se possa conhecer quais são os produtos mais vendidos por dia de semana e por período do dia (manhã, tarde e noite). Esta ferramenta não só indica o mix de produtos adquiridos pelos clientes como também as relações de categorias vendidas em conjunto.²⁰

Na definição de Ching,²¹ o consumidor final dá início cadeia de distribuição no momento em que suas mercadorias passam pelo check out. As informações relativas a essas compras são então compartilhadas com todos os componentes da cadeia em tempo real. Quando o estoque do supermercado é baixado por leitores de códigos de barra, o fornecedor começa o processo de ressuprimento. Em suma, as mercadorias somente serão demandadas pelo supermercado e produzidas pelo fornecedor quando o consumidor passar a mercadoria no check out.

O conceito de ECR está sendo difundido no Brasil, mais efetivamente a partir de 1997, pela Associação ECR Brasil, grupo composto de varejistas, atacadistas, indústrias do ramo de varejo, bancos, consultorias e empresas de hardware e software (www.ecrbrasil.com.br).

A Associação busca implantar uma filosofia/estratégia entre os supermercados, os distribuidores e os fornecedores para que, em conjunto, desenvolvam um trabalho de parceria, proporcionando maior valor ao consumidor. O objetivo é garantir uma eficiência na cadeia de suprimento como um todo, e não na eficiência individual das partes. Portanto, reduzem-se os custos totais de sistema, dos estoques e bens físicos, ao mesmo tempo em que o consumidor tem a possibilidade de escolher produtos mais frescos, de maior qualidade e com uma maior opção de produtos ofertados. É importante considerar que o conceito ECR necessita para a sua efetiva implantação que se desenvolva uma cultura de parceria entre os principais agentes, isto é: indústria e varejo devem trabalhar em conjunto trocando informações estratégicas sobre o mercado, sobre o comportamento dos clientes e de custo/preço dos seus produtos e serviços. Assim, deixa-se de lado a filosofia de quando um ganha o outro perde; para a filosofia de quando um ganha o outro também ganha; e quando um perde o outro também perde.

Comércio Eletrônico (CE)

A adoção do comércio virtual, direcionado ao consumidor (Business to Consumer, B2C), é uma estratégia ainda pouco explorada pelo setor supermercadista. De acordo com a revista SuperHiper, de setembro de 2000, em pesquisa realizada junto a 52 redes de varejo, 1% das vendas ocorrem pela Internet e 4% por telefone. A previsão para 2003 é que a Internet seja responsável por 9% das vendas e o telefone e fax por 10%.

Segundo especialistas do CE as principais limitações do comércio B2C, no varejo, são: resistência do cliente em comprar o produto sem vê-lo; lentidão nos procedimentos de compra ("navegação" lenta); equipamentos não-compatíveis dos usuários; credibilidade e segurança; e a dificuldade de se atender a 100% da compra.

Fator importante a ser considerado na estratégia da montagem de vendas on line é que o CE é um novo canal de vendas e, sendo assim, deve ser desenvolvido. Os resultados ainda são tímidos, mas o CE é uma tendência a se consolidar, principalmente para aquelas organizações que já contam com uma estrutura física montada. E neste sentido o setor sai na frente. Mesmo considerando que exista uma nova cultura e novos processos em relação às vendas on line, os supermercados já conhecem a necessidade de uma estrutura logística eficiente, um controle de estoque e uma reposição de mercadorias dinâmica, fFatores fundamentais para o sucesso em vendas virtuais.

Outro fator que motiva a adoção do CE são os dados que serão gerados e armazenados em relação ao mercado. Desse modo as organizações podem identificar o perfil do cliente, mix de compras e suas necessidades em tempo real. A adoção do CE também possibilita uma atualização de preço e um controle de estoque, ambos on line. O importante, neste caso, é que a organização desenvolve uma cultura mais "moderna". Com isto, pode-se aos poucos implantar novos programas e soluções como ERP (Enterprise Resource Planning) e CRM (Customer Relationship Management), buscando integrar informações entre o cliente, a organização e os fornecedores.

O emprego no setor

Fusões, incorporações, adoção de novas tecnologias, enfoque logístico, lançamento de marcas próprias e comércio eletrônico são estratégias que podem garantir um aumento no faturamento e a elevação dos lucros. Isto acarreta um aumento na acumulação. Entretanto, neste cenário, não está claro qual o novo papel a ser desempenhado pelo trabalhador e qual o benefício que o mesmo terá direito. Se, pelo lado da gestão, a visão torna-se mais profissional, deixando o lado mais familiar da gerência em um segundo plano, no enfoque operacional as mudanças ocorrem através da terceirização da mão-de-obra e do afastamento do prestador de serviços de dentro da loja. Hoje, um dos únicos contatos da organização com os clientes são os operadores de caixas. Isto tem como consequência uma elevada diminuição da importância do trabalhador nas estratégias da organização, acarretando o que podemos caracterizar como "trabalho abstrato".

De uma forma geral, a maior desvantagem no processo de automação comercial é a diminuição de postos de trabalho. Mesmo no caso de situações de expansão, como por exemplo, no aumento de número de lojas e/ou no número de check-outs para diminuir as filas, não se identifica uma criação significativa de empregos, já que há muitos casos de remanejamento de pessoal. Isto é devido, em grande parte, ao aumento de produtividade dos caixas automatizados e à otimização de operações realizadas pela retaguarda da loja, conjugada com a terceirização de processos e operações que têm implicado corte de pessoal de apoio.²²

O número de empregos não acompanha a dinâmica de outros índices do setor. A implementação de novas tecnologias em conjunto com novos processos organizacionais como: a terceirização, a saída dos atendentes dos setores de açougue, padaria, frios e hortifrutigranjeiros do centro da loja para a retaguarda ocasionam uma diminuição do número total de funcionários nas lojas.

Conclusão

A montagem de uma estratégia eficiente, para a organização, passa pela capacidade de desenvolver as competências necessárias para que a implantação das estratégias tenha o resultado esperado. Para o setor de

supermercados a estratégia competitiva deve estar orientada para os serviços. Neste ponto, a qualidade do atendimento, o preço praticado, o mix de produtos de cada loja, a identificação do perfil do cliente e suas necessidades são atributos que devem ser desenvolvidos por cada rede de supermercados.

A adoção da estratégia de competitividade orientada para serviços implica na participação dos funcionários da empresa no desenvolvimento e implantação das estratégias. Pois, como definiu Teboul²³, no segmento de serviços (como é o caso dos supermercados), o cliente está presente no momento da realização da "produção". Sendo assim, deve existir uma sinergia entre clientes e supermercado (organização e indivíduos). Isto terá como consequência a tão procurada fidelização.

Entretanto, o segmento passa por um processo de terceirização de sua mão-de-obra operacional. Assim, se de um lado tem-se a valorização e profissionalização do corpo gerencial, de outro, tem-se a contratação de mão-de-obra não vinculada à empresa. Este processo ocorre principalmente nas operadoras de caixa. Estes postos de trabalho são de extrema importância dentro do varejo, pois constituem um dos últimos elos de ligação entre o cliente e o supermercado. Ao contrário deste processo, o segmento deve valorizar o corpo operacional, através de treinamento, reciclagem e desenvolvendo suas competências individuais.

Na busca pela competitividade, este setor não pode deixar de lado a excelência operacional. O uso de tecnologias nos processos administrativos, bem como na integração com os clientes e fornecedores pode ser considerado fundamental na consolidação da estratégia orientada para os serviços. Este segmento deve ter uma visão global da sua cadeia de valores, pois a eficiência de cada loja depende da eficiência do conjunto de atores que compõem o ciclo produtivo. Tem-se, então, a necessidade de uma dupla ação estratégica: orientada para o serviço, mas com uma excelência operacional.

Estratégias de lançamentos de marcas próprias, lançamento de cartão de fidelidade/smart card, formatos de lojas para diferentes segmentos de consumidores, montagem de projeto de CRM (incluindo call center e SAC), estrutura logística integrada com os principais fornecedores e comércio eletrônico, devem ser estruturadas a partir de um grande projeto de integração da empresa. Neste sentido, deve-se pensar na montagem de um Sistema Integrado de Gestão capaz de organizar a empresa e garantir uma eficiência na ligação com fornecedores. Em paralelo, a organização deve desenvolver o conceito de ECR para buscar uma proximidade com o cliente, a formação de um banco de dados com o histórico de compras por loja e por região e um mix de produtos mais adequados às suas necessidades, o que gera um nível maior de demanda. O resultado irá garantir produtos nas gôndolas a preços competitivos e um nível de serviço que tenha como consequência a fidelização do cliente.

NOTAS

1 ABRAS

2 BETHLEM, A. Estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1998. p. 2.

3 PORTER, Michael E. Estratégia competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1986. p. 2.

4 KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação. Rio de Janeiro: Campos, 1972. p. 2.

5 BETHLEM. A. (1998) op. cit., p.2.

6 PORTER, Michael E. (1986) op. cit., p. 3.

7 Id. *ibid*.

8 BETHLEM. A. (1998) op. cit., p. 3.

9 FLEURY, A., FLEURY, M.T. L. Estratégias empresariais e formação de competências, São Paulo: Atlas, 2000. p. 3.

10 TEBOUL, J., A Era dos serviços. São Paulo: Qualitymark, 1999. p. 5

11 ZARIFIAN, P., Mutação dos sistemas produtivos e competências profissionais: a produção

industrial de serviço. Rio de Janeiro: DECOPPE/UFRJ, 1998. Mimeo. p. 5. Intervenção durante o Seminário Internacional Reestruturação Produtiva, Flexibilidade do Trabalho e Novas Competências Profissionais.

12 FLEURY, A., FLEURY, M.T. L. (2000) op. cit., p. 5.

13 Id. ibid. p. 6.

14 HAMEL, G., PRALAHAD, C.K., Competing for the future, Boston: Harvard Business School Pres, 1994. p. 6.

15 ZARIFIAN, P. Objetivo competência: por uma nova lógica, São Paulo: Atlas, 2001. p. 6.

16 HAMEL, G., PRALAHAD, C.K. (1994). op. cit., p. 6.

17 ZARIFIAN, P. (2001) op. cit., p. 6.

18 SEGRE, L. M. e BASTOS R. M.; A modernização produtiva nos supermercados: a adoção de TICs, São Paulo, outubro de 1998. p. 8. Trabalho apresentado no Congresso da USP. Gestão da Inovação Tecnológica.

19 Id., Modernização produtiva nos supermercados: a adoção de tecnologias de informação e comunicação, Revista de Administração, v. 35, n. 4, out./dez., 2000, FEA/USP. p.10.

20 ÂNGELO, Cláudio F. de.; SIQUEIRA, João Paulo L.. Avaliação das condições logísticas para a adoção do ECR nos supermercados brasileiros, Revista de Administração Contemporânea (RAC), v. 4, n.3, set./dez. 2000. p. 12.

21 CHING, Honh Yuh, Gestão de estoques na cadeia logística integrada, São Paulo: Atlas, 1999. p.12

22 TRINDADE, J.T.P.; SEGRE, L.M., Inovação Tecnológica no setor de serviços: um enfoque no comércio varejista de grande distribuição, Boletim Técnico do SENAC, Rio de Janeiro, v. 21, n. 3, 1995. p.14.

23 TEBOUL, J. (1999) op. cit., p. 15.