



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

**AYLLANDER RODRIGUES BLANCO**

**VAREJO ALIMENTAR BRASILEIRO: ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E  
DESEMPENHO OPERACIONAL**

**SALVADOR  
2023**

**AYLLANDER RODRIGUES BLANCO**

**VAREJO ALIMENTAR BRASILEIRO: ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E  
DESEMPENHO OPERACIONAL**

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. Leonardo Bispo de Jesus  
Júnior.

**SALVADOR  
2023**

Ficha catalográfica elaborada por Vânia Cristina Magalhães CRB 5- 960

Blanco, Ayllander Rodrigues  
B638 Varejo alimentar brasileiro: análise competitiva e desempenho operacional./ Ayllander Rodrigues Blanco. – Salvador, 2023.  
54 f. Il.; graf.; quad.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de Economia, Universidade Federal da Bahia, 2023.

Orientador: Prof. Dr. Leonardo Bispo de Jesus Júnior.

1. Comércio varejista – Brasil. 2. Supermercados. 3. Competitividade. 4. Economia industrial. I. Jesus Júnior, Leonardo Bispo de. II. Título. III. Universidade Federal da Bahia.

CDD – 381.1981

**AYLLANDER RODRIGUES BLANCO**

**VAREJO ALIMENTAR BRASILEIRO: ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DESEMPENHO OPERACIONAL**

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.

Aprovado em 13 de dezembro de 2023.

Banca Examinadora

Documento assinado digitalmente  
**LEONARDO BISPO DE JESUS JUNIOR**  
Data: 13/12/2023 23:35:46-0300  
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

---

**Prof. Dr. Leonardo Bispo de Jesus Júnior**  
Universidade Federal da Bahia – UFBA

Documento assinado digitalmente  
**HAMILTON DE MOURA FERREIRA JUNIOR**  
Data: 14/12/2023 14:06:24-0300  
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

---

**Prof. Dr. Hamilton de Moura Ferreira Júnior**  
Universidade Federal da Bahia – UFBA

Documento assinado digitalmente  
**BERNARDO PEREIRA CABRAL**  
Data: 14/12/2023 08:46:53-0300  
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

---

**Prof. Dr. Bernardo Pereira Cabral**  
Universidade Federal da Bahia – UFBA

Esta monografia é dedicada especialmente à minha mãe Diralva e ao meu irmão Leandro, que lutaram tanto como eu para vê-la finalizada, superando as dificuldades encontradas. Também dedico ao meu pai Francisco (falecido), que gostaria muito de presenciar esta importante conquista.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, que me concedeste força para a execução do trabalho.

Agradeço aos meus familiares, em especial: à minha mãe Diralva, que realizou orações intercessoras e me incentivou constantemente; ao meu irmão Leandro, que me apoiou constantemente; à minha tia Marinalva, pelas suas orações intercessoras; e à minha tia Rosa, pelo incentivo à conclusão do trabalho.

Ao meu orientador, professor Leonardo, pela paciência e compreensão das circunstâncias específicas para finalização deste trabalho. Aos professores Hamilton e Bernardo, que prontamente aceitaram participar desta banca. A bibliotecária Vânia Magalhães, pela correção das normas ABNT.

A todos professores(as) da Faculdade de Economia da Universidade Federal da Bahia pelos ensinamentos que servirão por toda a minha vida. Aos membros do colegiado, em especial ao servidor Fabrício, que me apoiou e orientou com dicas importantes. Aos colegas da graduação, que contribuíram nos estudos das disciplinas durante o andamento do curso.

E, finalmente, a todos que me ajudaram a chegar até aqui.

## RESUMO

Considerando um cenário de aumento da competitividade da economia, as empresas precisam formular estratégias competitivas para manter ou ampliar sua participação no mercado. Assim, é possível criar um diferencial em relação à concorrência, podendo se destacar no mercado. O objetivo deste presente trabalho é analisar as principais estratégias competitivas implementadas e os resultados alcançados pelo setor varejista alimentar brasileiro, a partir da abertura da economia brasileira nos anos 1990. Para tanto, pretende-se avaliar como o cenário de abertura da economia brasileira nos anos 1990 interferiu na dinâmica concorrencial das firmas, identificando as principais estratégias competitivas implementadas pelas redes de varejo alimentar nacionais, frente ao aumento da concorrência com as firmas estrangeiras. Além disso, será realizada a verificação dos impactos das estratégias adotadas no desempenho operacional conquistado pelas principais empresas nacionais do varejo alimentar. Pode-se notar que as estratégias competitivas das firmas brasileiras obtiveram relativo sucesso no impacto do desempenho organizacional. Contudo, com a entrada de firmas estrangeiras, houve um crescimento da concentração de mercado pelas grandes redes varejistas.

Palavras-chave: estratégia; competitividade; varejo alimentar; supermercados.

## **ABSTRACT**

Considering a scenario of increased economic competitiveness, companies need to formulate competitive strategies to maintain or expand their market share. Thus, it is possible to create a difference in relation to the competition, being able to stand out in the market. The objective of this present work is to analyze the main competitive strategies implemented and the results achieved by the Brazilian food retail sector, since the opening of the Brazilian economy in the 1990s. Therefore, the aim is to evaluate how the opening scenario of the Brazilian economy in the 1990s interfered in the competitive dynamics of firms, identifying the main competitive strategies implemented by national food retail chains, faced with increased competition with foreign firms. In addition, the impact of the strategies adopted on the operational performance achieved by the main national food retail companies will be verified. It can be noted that the competitive strategies of Brazilian firms were relatively successful in impacting organizational performance. However, with the entry of foreign firms, there was an increase in market concentration by large retail chains.

**Keywords:** strategy; competitiveness; food retail; supermarkets.



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>08</b>
<b>2</b>	<b>ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS</b>	<b>12</b>
2.1	COMPETITIVIDADE NA ECONOMIA CAPITALISTA	12
2.2	O MODELO DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE PORTER	15
2.3	CONCORRÊNCIA NOS DIAS ATUAIS	19
<b>2.3.1</b>	<b>Estratégias de <i>marketing</i></b>	<b>19</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Estratégia logística</b>	<b>20</b>
<b>2.3.3</b>	<b><i>Benchmarking</i></b>	<b>21</b>
<b>3</b>	<b>VAREJO ALIMENTAR BRASILEIRO</b>	<b>22</b>
3.1	HISTÓRICO DO SETOR DE SUPERMERCADOS NO BRASIL	22
3.2	REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NOS ANOS 1990	29
<b>3.2.1</b>	<b>Estratégias competitivas empresariais do setor supermercadista</b>	<b>30</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Crescimento das fusões/aquisições</b>	<b>36</b>
<b>3.2.3</b>	<b>Movimentações recentes das principais redes supermercadistas</b>	<b>38</b>
<b>4</b>	<b>DESEMPENHO OPERACIONAL</b>	<b>42</b>
4.1	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	42
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>48</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>50</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como foco principal abordar sobre as estratégias competitivas utilizadas no varejo alimentar brasileiro, diante de um novo cenário de aumento da competitividade nas últimas décadas, considerando o avanço da globalização produtiva e a internacionalização das operações de grandes corporações empresariais. Conseqüentemente, houve o aumento da presença de multinacionais na economia brasileira. Nesse contexto, as empresas nacionais buscaram se adaptar, em virtude das mudanças no ambiente de mercado, visando manter ou ampliar sua participação no mercado.

Primeiramente, vale ressaltar que o sistema econômico capitalista é um modo de produção que tem como objetivo a acumulação de capital. Com isso, os empresários realizam investimentos para obtenção de ganhos financeiros superiores ao capital aplicado. Para tanto, precisam realizar a comercialização das suas mercadorias, atuando em um ambiente de concorrência com outras empresas, que foi intensificado nas últimas décadas. Nesse sentido, faz-se necessária a utilização de mecanismos eficientes pelos gestores das organizações para conquistar seus objetivos.

As atividades econômicas se dividem entre os setores primário, secundário e terciário. Dentre estes, o setor terciário está relacionado ao comércio de bens e serviços. É o mais abrangente, contemplando um conjunto variado de atividades específicas. Nesse sentido, é também o principal segmento econômico no Brasil e no mundo, tendo em vista que corresponde a maior parcela do Produto Interno Bruto (PIB) e é responsável por grande parte da população empregada de um país.

Nesse contexto, pode-se destacar o setor de varejo de supermercados, um dos mais importantes para a economia brasileira. Este setor é altamente dinâmico e estão ocorrendo mudanças significativas nos últimos anos. A abertura da economia brasileira, nos anos 1990, intensificou o nível de competitividade das firmas. Com isso, além de restritas margens de lucro e modificações nas preferências dos consumidores, as empresas precisaram adotar estratégias competitivas para manter ou ampliar sua participação no mercado (*market share*). Estas medidas podem ser avaliadas através da verificação do desempenho operacional dos principais grupos empresariais do setor no país.

Está ocorrendo um processo de reestruturação do varejo alimentar em nível mundial, com mudanças profundas que modificam a gestão moderna (Olivares, 2002). Há

um crescente aumento do grau de concentração setorial através de fusões e aquisições, no qual grandes redes varejistas adquirem outras redes pequenas e médias ou, até mesmo, outra grande rede varejista. O objetivo das firmas nesse processo é gerar ganhos significativos com as economias de escala e aumento da produtividade. Um caso recente, ocorrido em 2021, foi a aquisição do Grupo BIG pelo Grupo Carrefour, que é o maior varejista alimentar do Brasil. Há, também, um processo de internacionalização do setor, na medida em que grandes redes varejistas entram em outros países, com necessidade de adoção de fortes estratégias competitivas e adaptação aos hábitos de consumo e a cultura local.

As empresas adotam medidas para a otimização da cadeia de suprimentos, visando a redução de custos operacionais e aumento da eficiência. São realizados grandes volumes de compras realizadas pelas grandes redes varejistas, possibilitando o aumento do poder de barganha com fornecedores. Há, também, a necessidade de fidelização dos clientes, a partir do foco na busca constante da satisfação do consumidor.

Ademais, destaca-se que a transformação digital está provocando mudanças significativas em diferentes setores da economia, inclusive no varejo. O sistema de pagamentos PIX está sendo bastante utilizado, assim como modernos sistemas de gestão (estoque, precificação, entre outros). Existe um crescimento de investimentos na área de tecnologia da informação, automação comercial, modernização das lojas e mudanças nas formas de gestão empresarial. Algumas tendências para o varejo alimentar são: crescente uso da Inteligência Artificial (otimização das operações), aumento da demanda por opções de produtos mais saudáveis e sustentáveis (bem-estar e preservação do meio ambiente), experiência “*omnichannel*” (uso de diferentes canais para gerar conveniência no processo de vendas - loja física, *site*, app ou telefone) e implantação do “*self-checkout*” e utilização de marcas próprias.

Discutir sobre as estratégias competitivas das firmas do varejo alimentar se justifica pela sua importância para a análise da dinâmica de mercado, que tem ganhado mais relevância em virtude das mudanças profundas no ambiente empresarial provocadas pelas aceleradas inovações tecnológicas e organizacionais em curso, com fortes impactos sobre as economias periféricas. Assim, é possível notar que as estratégias competitivas implementadas podem impactar direta ou indiretamente pessoas e empresas, através da geração de empregos, distribuição de renda, inovação, aumento da lucratividade das empresas e desenvolvimento regional. De acordo com Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), pode-se destacar alguns dados de 2022 do setor de

supermercados: faturamento foi de R\$ 695,7 bilhões (correspondendo a, aproximadamente, 7% do PIB nacional), 94.706 lojas, 3,2 milhões de colaboradores diretos e indiretos, 28 milhões de consumidores diariamente e 245,4 mil *check-outs* (ABRAS, 2023). Portanto, percebe-se que o varejo alimentar é um setor fundamental para a economia brasileira, considerando a sua importância para o atendimento das necessidades básicas da população, além da geração de empregos e renda.

O objetivo deste presente trabalho é analisar as principais estratégias competitivas implementadas e os resultados alcançados pelo setor varejista alimentar brasileiro, a partir da abertura da economia brasileira nos anos 1990. Para tanto, pretende-se avaliar como o cenário de abertura da economia brasileira nos anos 1990 interferiu na dinâmica concorrencial das firmas, identificando as principais estratégias competitivas implementadas pelas redes de varejo alimentar nacionais frente ao aumento da concorrência com as firmas estrangeiras. Além disso, será realizada a verificação dos impactos das estratégias competitivas adotadas no desempenho operacional conquistado pelas principais empresas nacionais do varejo alimentar. Portanto, este trabalho busca realizar uma análise da relação entre estratégias competitivas empresariais e o desempenho operacional dos principais grupos do varejo alimentar no Brasil.

Pretende-se responder ao seguinte problema de pesquisa: quais foram as principais estratégias competitivas implementadas e os resultados alcançados pelo setor varejista alimentar brasileiro, a partir da abertura da economia brasileira nos anos 1990? A hipótese afirmativa é que as estratégias competitivas das empresas do varejo alimentar nacional contribuíram para melhorar significativamente o desempenho operacional. A hipótese negativa é que as estratégias competitivas das empresas do varejo alimentar nacional não contribuíram significativamente para melhorar o desempenho operacional.

O presente estudo consiste em pesquisa aplicada de caráter descritivo, que visa analisar as principais estratégias competitivas implementadas e os resultados alcançados pelo setor varejista alimentar brasileiro, a partir da abertura da economia brasileira nos anos 1990, através da descrição e análise de alguns indicadores referentes ao varejo alimentar brasileiro presentes no *site* da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS). Nesse sentido, os resultados serão apresentados de forma qualitativa e quantitativa, a partir da coleta de informações de fontes secundárias, reunindo a revisão de

literatura com base em produções acadêmicas, artigos científicos e livros significativos para o trabalho.

Este trabalho apresenta cinco capítulos, incluindo esta introdução e as considerações finais. No segundo capítulo, são discutidos os conceitos de competitividade, concorrência e inovação, além da análise do modelo de estratégia competitiva de Porter e de algumas estratégias competitivas adotadas nos dias atuais, tais como estratégia de *marketing*, estratégia logística e *benchmarking*. No terceiro, será analisado um breve histórico do setor de supermercados no Brasil, a abertura da economia brasileira dos anos 1990 e os seus impactos sobre as estratégias competitivas implementadas pelas redes de varejo alimentar nacionais frente ao aumento da concorrência com as firmas estrangeiras, bem como as movimentações recentes das principais redes supermercadistas do Brasil. No quarto, será avaliado o desempenho operacional conquistado pelas principais empresas nacionais do varejo alimentar, a partir das novas estratégias empresariais adotadas. No último, serão apresentadas algumas considerações finais.

## 2 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Neste capítulo, serão apresentados conceitos de diferentes autores sobre competitividade, concorrência e inovação. Além disso, será conceituada e caracterizada a discussão sobre estratégias competitivas e vantagens competitivas. Com isso, serão apresentados conceitos fundamentais para uma melhor compreensão do funcionamento do sistema econômico capitalista, analisando a complexidade das variáveis do ambiente de mercado que as firmas precisam considerar durante seu planejamento estratégico.

A teoria neoclássica considera que o objetivo das firmas é a maximização dos lucros e que existe uma tendência ao equilíbrio de mercado, no longo prazo. Diferentemente disso, alguns autores afirmam que outras variáveis interferem durante o processo de tomada de decisões dos empresários. Ademais, considera-se o paradigma “Estrutura - Conduta - Desempenho” (ECD), que é um instrumento da Organização Industrial utilizado para explicar o comportamento das firmas e o funcionamento dos mercados. A partir de uma determinada estrutura de mercado, as empresas formam estratégias competitivas e, conseqüentemente, obtêm determinado desempenho operacional relativo ao grau de eficácia e eficiência das medidas adotadas.

No próximo tópico, serão analisados alguns conceitos importantes para o desenvolvimento do trabalho, tais como competitividade, concorrência e inovação. Vale ressaltar que são características fundamentais na economia de mercado.

### 2.1 COMPETITIVIDADE NA ECONOMIA CAPITALISTA

No sistema econômico capitalista, a competitividade é uma de suas principais características estruturais. A competitividade é “a capacidade das firmas de estabelecer estratégias que compreendam tanto o contexto externo (mercado e sistema econômico) quanto o interno (sua organização)” (Silva, 2001, p. 37). Logo, as firmas são competitivas na medida em que buscam cada vez mais informações que auxiliam no processo de tomada de decisões estratégicas. Para o autor, existem três fatores que interferem na competitividade:

- Fatores sistêmicos: intervenção estatal, contexto social local (qualificação da mão-de-obra, influências das relações trabalhistas/sindicais, entre outros),

infraestrutura básica (energia, água, sistemas de transportes e telecomunicações etc), estrutura produtiva (pólos industriais) e a regionalização. Estes fatores formam um ambiente favorável à implantação de novas unidades em algumas regiões.

- Fatores estruturais: características do mercado consumidor (demanda), configuração da indústria (oferta), tipo de concorrência (estrutura de mercado) e as regras de conduta (legislações/regulamentações específicas do setor, como tributos e incentivos fiscais).
- Fatores internos: capacidade empresarial, gestão estratégica, busca pela inovação, recursos produtivos, conhecimento do mercado e dos fatores sistêmicos, flexibilidade nas decisões e capacidade de cooperação.

A eficiência e a competitividade são elementos fundamentais para a sobrevivência e o crescimento econômico das firmas capitalistas, principalmente quando consideramos o aumento da concorrência diante de firmas multinacionais. A eficiência é uma condição necessária, mas não suficiente para a competitividade, que depende, também, de condições favoráveis no ambiente de negócios (como logística de transportes, infraestrutura, investimento em educação, entre outros fatores).

Um dos conceitos mais importantes para a compreensão do funcionamento da economia capitalista é o de concorrência. A concorrência é definida como um processo de enfrentamento dos vários capitais, no qual a propriedade e a concentração do capital permitem sua valorização e conseqüente crescimento econômico (Possas, 1985).

O sucesso empresarial depende da adoção de uma estratégia competitiva bem definida que, por sua vez, é influenciada pela capacidade, habilidades e competência do empresário. A dinâmica do sistema econômico capitalista exige da firma a busca de técnicas de monitoramento do setor e projeção das tendências. Portanto, os administradores das firmas precisam formular políticas que direcionem corretamente seus recursos, a partir do uso dos dados disponíveis (Silva, 2001). Os limites de crescimento da firma podem ser analisados a partir da capacidade do empresário de identificar oportunidades produtivas e reduzir a incerteza e os riscos. A introdução da subjetividade empresarial explicaria a diversidade empresarial. A firma precisa se adaptar às novas

realidades a partir de uma reorganização administrativa, visando criar uma vantagem diferencial em relação aos seus concorrentes (Penrose, 2006).

Uma das formas mais importantes para o aumento da competitividade é o investimento em inovações tecnológicas e organizacionais. Inovação é a “utilização comercial de conhecimento novo e/ou uma nova utilização ou combinação de conhecimento já existente” (Arbix, 2007 *apud* Abdal, 2010, p. 258). Segundo Machado e Vasconcelos (2007), inovação é um novo aspecto apresentado pela empresa, do ponto de vista técnico ou organizacional, em produtos ou processos. Para os autores, oferecer aos clientes um produto com valor superior caracterizam as empresas inovadoras. Ademais, vale ressaltar que as empresas são estimuladas a inovar dentro de um ambiente competitivo. Nesse sentido, as firmas que ficarem à frente desse processo possuirão mais vantagens em relação aos seus concorrentes.

A inovação pode ser obtida pela implementação de novos processos produtivos, de novos produtos, novos mercados e novas formas de organização da produção, permitindo uma diferenciação da firma frente à concorrência para obter maiores ganhos no processo (Schumpeter, 1983). Com isso, o empresário é incentivado a introduzir inovações para ter lucros extraordinários e se destacar no mercado. De acordo com Porter (1989), as inovações tecnológicas podem interferir na estrutura industrial e nas relações de competitividade de grandes empresas. Com isso, é importante acompanhar as tendências que acontecem no mercado para estar na frente dos concorrentes.

Existem quatro padrões de rompimento do varejo: lojas de departamento, que envolve a venda de diferentes produtos no mesmo lugar; vendas por catálogos, destinadas principalmente ao público rural; popularização do automóvel e proliferação dos *shoppings centers*; e, atualmente, o comércio eletrônico, que acelerou o seu crescimento após o início da pandemia de COVID-19 (Christensen; Tedlow, 2000).

Conforme apresentado ao longo desta seção, foi possível perceber os conceitos de competitividade, concorrência e inovação. São três aspectos fundamentais na economia capitalista, considerando uma realidade dinâmica e com constantes mudanças no ambiente de mercado. Para tanto, as firmas precisam adotar estratégias competitivas para manter ou ampliar sua participação no mercado. Na próxima seção, serão observados os conceitos de



estratégia competitiva e vantagem competitiva (bem como as suas fontes), além da apresentação das forças competitivas.

## 2.2 O MODELO DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE PORTER

As empresas no mercado precisam atingir seus objetivos definidos através de estratégias adequadas para cada cenário. Estratégia competitiva é criação de mecanismos para obter um posicionamento sustentável em relação às forças competitivas (Porter, 1989). Mintzberg (1987) considera que é fundamental a empresa possuir uma estratégia para proporcionar uma melhor alocação de recursos, coordenar as atividades e reduzir a incerteza, criando um perfil da organização.

Vantagem competitiva é um diferencial da firma em relação aos seus concorrentes, criado pela determinação de seu posicionamento no mercado em termos de atendimento das demandas dos clientes (Porter, 1989). Dessa forma, a firma busca alocar seus recursos de forma eficiente, com adaptação às mudanças no ambiente concorrencial. O resultado desse processo é a manutenção ou crescimento da firma na participação de mercado (*market share*).

Ademais, Possas (1983) destaca que as dimensões da concorrência são as vantagens competitivas derivadas de vantagens de custo ou diferenciação de produto, a saber.

### A) VANTAGENS DE CUSTO:

- **Economias de escala:** estão relacionadas às vantagens de redução no custo devido ao aumento da produção. Ocorre em função do aumento da intensidade tecnológica na produção e a consequente flexibilização do processo produtivo;
- **Economias de escopo:** são economias de escala relacionadas a um conjunto de bens. Existe a produção conjunta de produtos diferentes com uma mesma base tecnológica ou em uma mesma área de mercado (Penrose, 1959);
- **Capacidade de financiamento:** corresponde à uma maior disponibilidade de recursos para investimentos em pesquisa e inovação;

- **Relações com fornecedores:** buscar garantir insumos de produção com alta qualidade e custos reduzidos;
- **Relações com colaboradores:** deve-se investir em treinamento e qualificação da mão-de-obra para melhorar a competitividade;
- **Eficiência administrativa:** métodos administrativos visando o controle de custos e aumento da motivação dos funcionários. Quanto maior o tamanho da firma, maior será a importância de uma boa administração para os resultados operacionais.

Dessa forma, percebe-se um conjunto amplo de fatores que a gestão de um negócio precisa considerar para reduzir seus custos e aumentar sua competitividade. Com o crescimento cada vez maior dos avanços tecnológicos e a flexibilização do processo produtivo, as empresas podem encontrar soluções para se beneficiar nesse processo. É preciso decidir o que produzir, quanto produzir, de que forma produzir e para quem produzir. Outro aspecto é a necessidade de buscar mecanismos de financiar o investimento da empresa. Vale ressaltar que os empresários precisam lidar com diferentes pessoas, incluindo fornecedores, colaboradores e clientes.

#### B) VANTAGENS DE DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTO:

- **Especificações:** alguns produtos se referem à nichos de mercado específicos;
- **Desempenho ou confiabilidade:** está relacionada a capacidade dos produtos cumprirem os propósitos pré-definidos;
- **Durabilidade:** referem-se ao tempo que poderá ser usado determinados produtos, podendo se associar a uma estratégia de consolidação da marca; as peculiaridades culturais dos mercados locais são relevantes;
- **Imagem e marca:** a construção da marca é imprescindível para fortalecer a imagem de um produto ou da firma, conferindo um determinado *status* para quem possui. São realizados altos investimentos em propaganda e *marketing*, além de investimentos em qualidade dos produtos para a satisfação dos consumidores;

- **Formas de comercialização:** no tocante aos bens com baixo valor unitário e grande escala de produção, torna-se necessária a distribuição de forma ampla com vários pontos de venda (PDV). Quando se trata de produtos com maior valor unitário, é importante assegurar uma maior qualidade dos pontos de venda;
- **Financiamento aos usuários:** para a venda de produtos com maior valor unitário se torna importante utilizar medidas para facilitar a aquisição dos mesmos. Isto, também, aplica-se na comercialização para classes de renda mais baixas, com a criação de cartões de crédito da própria loja que oferece descontos exclusivos;
- **Relação com usuários:** a ligação com usuários para um conhecimento maior de suas necessidades é fundamental para responder rapidamente, criando serviços personalizados e aumentando a satisfação dos clientes;

Logo, percebe-se um conjunto amplo de possibilidades para que a firma proporcione aos seus clientes produtos diferenciados, permitindo a uma boa percepção de valor. Nesse sentido, faz-se necessária a criação de procedimentos de controle de qualidade das mercadorias, foco nas necessidades dos clientes, boa divulgação da marca, presença em diferentes localidades e facilidade nas formas de pagamento.

Entre as medidas para enfrentamento da concorrência, pode-se destacar a estratégia de liderança de custo. Para tanto, a firma precisa adotar medidas administrativas com o uso da curva de aprendizagem. Esta redução de custos permite gerar retornos crescentes para a defesa contra concorrentes potenciais. A estratégia de enfoque visa atender o público-alvo através da segmentação de mercado, com atendimento mais eficiente das necessidades do cliente, ao ter produtos exclusivos e personalizados (Porter, 1986).

De acordo com Possas (1993), para manter a vantagem competitiva conquistada é preciso constantemente buscar ganhar espaço diante da concorrência. Schumpeter (1983) afirma que o processo de “destruição criativa” se refere à dinâmica da economia capitalista, considerando que as mudanças no ambiente competitivo destroem e recriam produtos e métodos utilizados. Isso modifica as estratégias das firmas e a forma de seleção no mercado. Portanto, as transformações estruturais da economia impõem a necessidade

de busca constante de vantagens competitivas. Ocorrem mudanças das necessidades dos consumidores e aumento da concorrência, gerando a busca pela implementação de melhorias na gestão do varejo para enfrentar essas mudanças. Isso pode proporcionar avanços na eficiência operacional e aumento da produtividade.

As vantagens competitivas podem ser geradas a partir de uma eficiente estrutura de custos, além de boa qualidade no atendimento. Também é importante realizar a limpeza e organização da loja, ter um estacionamento exclusivo, estabelecer horários especiais, entre outros. Além disso, se torna necessário a presença de investimentos em tecnologia e treinamento de pessoal, com automação de alguns processos para permitir sua agilidade e uma maior satisfação durante o atendimento ao público. Portanto, são criados esforços para o cliente perceber uma boa relação de custo-benefício e criar uma fidelização à empresa. Para uma gestão eficiente, os líderes das equipes de funcionários precisam motivar e valorizar seus subordinados, criando uma cultura organizacional saudável (Costa; Santos, 1997).

De acordo com Porter (1986), o nível de concorrência nos mercados bem como sua rentabilidade são determinados por cinco forças competitivas:

- **Poder de barganha dos compradores:** pode promover uma redução nos preços ou aumento da qualidade dos produtos;
- **Poder de barganha de fornecedores:** pode gerar um aumento dos preços ou diminuição da qualidade dos produtos;
- **Ameaça de novos entrantes:** pode haver uma queda dos preços e consequente redução da rentabilidade;
- **Ameaça de produtos substitutos:** podendo ocorrer campanhas de *marketing* e melhorias na qualidade dos produtos;
- **Concorrência das empresas atuantes:** o setor de supermercados tem o segmento de grandes empresas e outro segmento de pequenas e médias empresas com baixas barreiras à entrada.

Para o desenvolvimento de boas estratégias competitivas, faz-se necessária a análise dessas forças competitivas. A dinâmica dessas forças influencia a estrutura industrial de

determinado mercado. Ainda de acordo com Porter (1986), os principais mecanismos de barreira à entrada são: economias de escala, necessidade de capital (alto investimento inicial), acesso aos canais de distribuição (vantagens de logística), diferenciação de produtos (reconhecimento de marca e fidelização dos clientes derivado de altos investimentos em marketing), custos com mudança (treinamento da equipe, implementação de novas tecnologias, dificuldades com mudanças de fornecedores), políticas do governo (medidas para evitar conduta anticompetitiva).

De acordo com o que foi apresentado ao longo desta seção, pode-se notar que a estratégia competitiva bem fundamentada pode proporcionar a obtenção de vantagens competitivas. Ademais, foram demonstrados os diferentes tipos dessas vantagens (de custo ou diferenciação de produto), assim como as principais forças competitivas. Na próxima seção, serão analisadas algumas estratégias competitivas adotadas nos dias atuais, tais como estratégia de *marketing*, estratégia logística e *benchmarking*.

## 2.3 CONCORRÊNCIA NOS DIAS ATUAIS

Diante das intensas transformações no cenário empresarial atual, provocadas pelas aceleradas inovações tecnológicas e organizacionais, as organizações estão realizando esforços para encontrar alternativas referentes ao aumento da competitividade do mercado e às mudanças nos hábitos dos consumidores. De acordo com Parente (2014), as redes varejistas estão buscando se ajustar às novas expectativas dos clientes. Assim, são criadas medidas visando a melhoria na qualidade do atendimento.

### 2.3.1 Estratégias de *marketing*

Primeiramente, vale destacar que as estratégias de *marketing* estão sendo modificadas, estando baseadas na experiência do cliente. Anteriormente, as empresas estavam direcionadas às vendas, utilizando procedimentos para influenciar as preferências do cliente, de modo que o mesmo se adaptasse ao produto. Hoje em dia, a estratégia adotada foi invertida, considerando a necessidade de focar nas demandas dos consumidores, no qual o produto precisa estar adaptado às mudanças das escolhas dos clientes (McKenna, 1992). Nesse sentido, as firmas precisam criar mecanismos para aumentar o conhecimento das especificidades do setor em que atua, referente às tecnologias utilizadas, os clientes, à concorrência e ao seu ambiente interno.

Dessa forma, o marketing de relacionamento torna-se fundamental para melhoria na interação com os clientes. O capital de relacionamento se refere ao conhecimento dos clientes, funcionários e fornecedores (Kotler, 2003). Com base nos dados coletados, as firmas podem criar campanhas de *marketing*, com o intuito de atender às expectativas do seu público-alvo, permitindo a fidelização e a conquista de novos clientes. Para tanto, é necessária a existência de uma cultura organizacional saudável, criando o alinhamento entre os objetivos pessoais e profissionais dos membros da organização. Portanto, um bom relacionamento com o cliente pode ser uma importante fonte de vantagem competitiva.

### 2.3.2 Estratégia logística

Uma das principais medidas adotadas pelas empresas é a redução de custos operacionais. Dentro da gestão estratégica, a logística é um fator importante para a melhoria do desempenho operacional. Segundo Ballou (2006), o objetivo da logística empresarial é atender as demandas dos consumidores, a partir de um conjunto de atividades que organizam os produtos adequadamente. Deve-se considerar o tempo, o lugar e as condições corretas. A administração eficiente dos processos possibilita a redução dos custos operacionais. Existem duas categorias referente às atividades logísticas:

#### A) ATIVIDADES CHAVE:

- **Serviços ao cliente:** refere-se à assistência ao cliente durante o atendimento, podendo resolver problemas, dirimir as dúvidas e/ou oferecer sugestões;
- **Transporte:** escolha da modalidade, dos roteiros e dos equipamentos utilizados;
- **Gestão de estoque:** variedade de produtos, local/tamanho da estocagem e disponibilidade de produtos aos clientes;
- **Gerenciamento das informações:** organização dos dados, permitindo a otimização dos processos;
- **Processamento dos pedidos:** definição das regras e método de transmissão.

#### B) ATIVIDADES DE SUPORTE:

- **Armazenagem:** administração do espaço e *layout* do local;

- **Manuseio de materiais:** triagem de equipamentos e alocação de materiais;
- **Embalagem:** proteção às perdas e transporte de bens danificados;
- **Suprimento:** selecionar fornecedor, definir a quantidade, disponibilidade de produtos ao sistema logístico e negociação de preços.

Destarte, percebe-se a grande quantidade de variáveis que precisam ser avaliadas durante o processo logístico. As atividades chave são fundamentais na coordenação do processo. As atividades de suporte também são importantes, garantindo a disponibilidade dos bens e serviços.

### **2.3.3 Benchmarking**

Atualmente, as firmas estão buscando a criação de procedimentos para se adaptar às melhores práticas do mercado. Nesse sentido, o *benchmarking* se refere ao processo de análise da concorrência, através da comparação de desempenho operacional entre as empresas (Maximiano, 2008). Esta técnica pode ser usada para obter importantes vantagens competitivas, na medida em que são identificados os protocolos necessários para superar os concorrentes.

Conforme apresentado ao longo desta seção, foi possível perceber algumas estratégias competitivas adotadas nos dias atuais, tais como estratégia de *marketing*, estratégia logística e *benchmarking*. Elas são fundamentais para a melhoria do desempenho operacional. São criados esforços para ampliar a satisfação do consumidor, otimizar os processos e superar a concorrência.

A partir de agora, será verificado como ocorre esse processo dentro da realidade brasileira. Para tanto, serão apresentados um breve histórico do setor varejista brasileiro, o impacto da abertura da economia brasileira no comportamento das firmas nacionais e as algumas estratégias implementadas pelas empresas para enfrentar a mudança no ambiente competitivo.

### **3 VAREJO ALIMENTAR BRASILEIRO**

Neste presente capítulo será discutido um breve histórico do setor de supermercados do Brasil, observando as mudanças ocorridas no decorrer do tempo. Ademais, serão analisados alguns aspectos ocorridos com alguns grupos empresariais importantes na história do varejo de supermercados no Brasil, a saber: Grupo Pão de Açúcar, Grupo Carrefour e o Grupo Walmart. Além disso, será avaliado o impacto da abertura da economia brasileira sobre as estratégias competitivas adotadas pelas grandes redes varejistas. Por fim, apresenta-se algumas movimentações recentes em alguns grupos empresarias relevantes no segmento do varejo alimentar brasileiro.

#### **3.1 HISTÓRICO DO SETOR DE SUPERMERCADOS NO BRASIL**

O avanço do varejo brasileiro ocorreu com as descobertas de ouro e diamantes na região das minas gerais, no início do século XVIII. Este ciclo do ouro provocou o povoamento do interior da colônia, com o surgimento de pequenas vilas e cidades (Fausto, 1998). Diferentemente da economia do açúcar, com alta necessidade de capital inicial, a economia do ouro demanda um volume muito menor de capital para iniciar as atividades, permitindo a abertura de pequenos negócios por diferentes grupos sociais. Em virtude do aumento populacional, aumentava-se, também, a demanda de bens de consumo, inclusive de alimentos (Furtado, 1982). Dessa forma, a partir da economia do ouro, foi possível o surgimento de pequenos empresários e um mercado interno. No decorrer do tempo, ocorreu a diversificação das atividades comerciais, incluindo a agricultura e a pecuária.

Com a chegada da família real portuguesa para o Brasil, em 1808, foi realizada a abertura dos portos às nações amigas, determinando o fim do período colonial. Isso permitiu o acesso de produtos importados, inicialmente oriundos da Inglaterra e, posteriormente, de outras nações. O processo de industrialização se iniciou com o grande volume de capital, oriundo das exportações de café, além da substituição do trabalho escravo pelos imigrantes de forma assalariada. Com isso, foram realizadas as construções de empreendimentos industriais, estradas de ferro e sistemas financeiros e comerciais, com concentração das atividades, inicialmente em São Paulo e no Rio de Janeiro (Fausto, 1998).



Acompanhado do avanço da industrialização, ocorreu o crescimento da urbanização brasileira, com destaque para São Paulo. No início do século XX, o maior problema do varejo era o abastecimento alimentar. Existia precária infraestrutura básica para um eficiente escoamento da produção e ausência de métodos adequados de formação de preços. Em 1918, foi criado o “Comissariado de Alimentação Pública”, primeiro instrumento estatal de intervenção no varejo, que buscava controlar o abastecimento, considerando a ocorrência de algumas reivindicações sociais. Foi realizada a fixação de preços e isenções para alguns alimentos básicos. A população carente recorria às feiras livres, buscando produtos de primeira necessidade com preços mais reduzidos (Belik, 1999)

Após a Primeira Guerra Mundial, os Estados Unidos se destacaram como a nova potência hegemônica. Na década de 1930, houve a divulgação do “*american way of life*”, alterando os padrões de referência e, conseqüentemente, substituindo a importação de produtos europeus (principalmente, a França) para os de origem estadunidense (Fundação Abras, 2002). Depois da Segunda Guerra Mundial, o varejo alimentar no Brasil era formado basicamente por armazéns, empórios e mercearias, além de vendedores ambulantes. A maioria dos pagamentos eram feitos à vista ou na “caderneta”, em virtude do sistema de crédito pouco desenvolvido. Em 1912, começou a existir o uso do cheque, que foi mais utilizado vários anos depois. Na década de 1940, ocorreu o lançamento de promoções, aproveitando a ocorrência de datas festivas. Por exemplo, foi criado o Dia das Mães, tornando-se a principal data de compras para o varejo, após o Natal. Também foi criado o crediário, que é um sistema de crédito oferecido pelas próprias lojas para parcelar o pagamento dos produtos adquiridos (Varotto, 2006).

Com a modernização do varejo, o ambiente físico da loja se torna uma variável importante para a fidelização dos clientes. Para aprimorar a experiência de compra, é utilizada a técnica de *merchandising*, no qual são utilizados mecanismos de escolha do portfólio e apresentação dos produtos de forma adequada para facilitar as vendas. Ademais, são criados elementos visuais, sonoros e olfativos para melhorar o conforto dos clientes (Mehrabian; Russel, 1974).

Em 1912, surgiu nos Estados Unidos o conceito de autosserviço ou *self-service*, que permitiu a redução de custos e preços, além de uma maior variedade dos produtos. No Brasil, este modelo de negócios ficou inicialmente concentrado nas regiões Sul e Sudeste,

tendo em vista a presença de população com maiores rendimentos (Belik, 1999). “Os Supermercados Sirva-se S.A.”, que pertencia à Cia. Souza Cruz, foi considerado o primeiro supermercado do Brasil instalado em 1953, na capital paulista. Este supermercado apresentava características similares aos padrões dos Estados Unidos, com presença de diferentes seções, propagandas, promoções, além da venda no mesmo local de frutas, legumes e verduras (FLV), açougue e mercearia. Após o “Sirva-se”, houve o surgimento de outras lojas, como o Peg-Pag, em 1954, tornando-se o padrão de formatação de loja e qualidade do atendimento. Em 1968, a Lei Federal nº 7.208 regulamentou a atividade de supermercados e autosserviço. Ademais, também neste ano é criada, em São Paulo, a Associação Brasileira dos Supermercados (ABRAS), contribuindo para a consolidação do setor no Brasil (Fundação Abras, 2002).

De acordo com o portal “UOL” (Pão..., 2013)<sup>1</sup>, especificamente no texto sobre a história do Pão de açúcar afirma-se que Valentim dos Santos Diniz foi o fundador do Grupo Pão de Açúcar (GPA) e apresenta uma linha do tempo referente a alguns dos principais acontecimentos relacionados ao grupo empresarial, a saber:

- ❖ Em 1948, foi criada a Doceria Pão de Açúcar;
- ❖ Em 1959, foi inaugurado o primeiro supermercado da rede, tornando-se alguns anos depois a maior rede de supermercados do Brasil;
- ❖ Em 1965, foi adquirida a cadeia de supermercados “Sirva-se”;
- ❖ Na década de 1970, durante seu processo de expansão, adquiriu redes de outros setores. Entre eles, pode-se citar: eletrodomésticos, eletroeletrônicos, restaurantes e lanchonetes. Foi o primeiro a introduzir o formato de hipermercado no varejo alimentar do país (Lojas Jumbo, em Santo André);
- ❖ Em 1981, foi formada a Companhia Brasileira de Distribuição, através da fusão de suas diferentes lojas varejistas;
- ❖ Em 1989, substitui as Lojas Jumbo pela bandeira Extra;

---

<sup>1</sup> Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2013/09/07/pao-de-acucar-completa-65-anos-sem-diniz-no-comando-veja-historia-do-grupo.htm>. Acesso em: 25 nov. 2023.

- ❖ Em 1990, Abílio Diniz assume a presidência. Em 1993, ele torna-se o acionista majoritário;
- ❖ Em 1995, realiza sua oferta pública inicial de ações, tornando-se a primeira emissão de ações preferenciais de uma companhia varejista de alimentos na Bovespa;
- ❖ No final da década de 1990, são adquiridos diferentes supermercados de bairro;
- ❖ Em 2005, o controle do grupo foi dividido igualmente (50% cada) entre Abílio Diniz e o Grupo francês Casino;
- ❖ Em 2009, compra as redes Ponto Frio e Casas Bahia e se torna o maior grupo de distribuição da América Latina;
- ❖ Em 2011, o Grupo Casino vetou a proposta de Abílio Diniz de realizar a fusão do Grupo Pão de Açúcar com a rede francesa Carrefour;
- ❖ Em 2012, o Grupo Casino assume o controle do GPA;
- ❖ Em 2013, o empresário Abílio Diniz anunciou sua saída do Pão de Açúcar.

Segundo Diniz... (2021)<sup>2</sup>, especificamente no texto sobre os aprendizados de Abílio Diniz no comando do Grupo “Pão de Açúcar”, afirma-se que, durante a maior crise da história do grupo empresarial, Abílio Diniz criou uma medida radical: demitiu o primeiro nível da empresa, promoveu o segundo nível e solicitou o corte do terceiro nível. Além disso, ocorreram ajustes nos salários. Dessa forma, percebe-se uma das mais importantes características do empresário: a agilidade. A velocidade no processo de tomada de decisões e execução de estratégias empresariais contribuiu significativamente para o grupo chegar à liderança do varejo alimentar no Brasil. Todavia, Abílio Diniz considera que o seu pior erro empresarial foi a negociação equivocada com o grupo francês Cassino, resultando na sua saída da empresa, em 2013.

---

<sup>2</sup> Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/negocios/abilio-diniz-os-aprendizados-de-quem-levou-o-pao-de-acucar-ao-topo/>. Acesso em: 25 nov. 2023.

O portal do Carrefour (2023)<sup>3</sup>, especificamente no texto sobre a história do grupo empresarial, apresenta uma linha do tempo referente a alguns dos principais acontecimentos relacionados ao grupo empresarial, a saber:

- ❖ 1959: Fundação da primeira unidade do Grupo, em Annecy, na França.
- ❖ 1975: Houve a inauguração do primeiro hipermercado Carrefour no Brasil, em São Paulo.
- ❖ 1989: Ocorreu o lançamento do cartão de crédito Carrefour.
- ❖ 2005: Surge o formato de loja Carrefour Bairro, destinado a áreas residenciais para compras de reposições semanais e diárias.
- ❖ 2007: A rede Atacadão foi adquirida pelo grupo;
- ❖ 2012: O banco Itaú Unibanco faz uma parceria para a operação do Banco Carrefour.
- ❖ 2014: Inauguração do primeiro formato de loja de conveniência da marca, o Carrefour Express.
- ❖ 2015: O Grupo Carrefour Brasil se torna o primeiro varejista de alimentos a estar presente em todos os estados do Brasil.
- ❖ 2020: O Atacadão lança *e-commerce*, com foco no público-alvo B2B (*Business to Business*), que tem como objetivo a venda de seus produtos para outras empresas. Diferentemente, o público-alvo B2C (*Business to Customer*) consiste na venda de produtos para o consumidor final. Ocorre o lançamento do aplicativo Meu Carrefour, além da aquisição do Makro.
- ❖ 2021: Aquisição do Grupo BIG, o que tornou o Grupo o maior empregador privado do país.

Ainda de acordo com o portal, o segundo mercado mais importante do Grupo Carrefour no mundo é o brasileiro. É um dos maiores grupos empregadores do país. Além

---

<sup>3</sup> Disponível em: <https://www.grupocarrefourbrasil.com.br/grupo/historia/>. Acesso em: 25 nov. 2023.

disso, o grupo buscou criar um sistema de parcerias com outros grupos empresariais e bancos.

Um estudo da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 1993), afirma que a chegada do Grupo Carrefour no Brasil foi um verdadeiro divisor de águas, na medida que implementou seu modelo de gestão moderna, adotado por outras firmas do setor. À princípio, os empresários locais adotaram uma resistência às novas práticas. Contudo, a partir da década de 1990, iniciou-se a reestruturação do varejo nacional, diante de um novo cenário competitivo.

A compra do Atacadão, em 2007, foi decisiva para o grupo Carrefour, pois retomou a liderança do setor e impediu que outro grupo estrangeiro adquirisse a rede e ficasse à frente do grupo. Ocorreram algumas sinergias importantes, tais como: economias de escala e escopo (com aumento do poder de barganha sobre os fornecedores), redução de custos operacionais, melhoria da eficiência produtiva (com uso da mesma estrutura administrativa), aumento do *market share* (ampliação da participação no mercado brasileiro) e aumento das receitas operacionais. Pode-se destacar alguns impactos para os *stakeholders* (grupos que têm interesse sobre determinada organização) com a compra da rede Atacadão (Minadeo, 2010):

- Funcionários: maiores oportunidades de crescimento na carreira em uma empresa de maior porte, porém com maiores riscos de demissões, em virtude da redução do quadro funcional devido a reestruturação dos departamentos;
- Fornecedores: amplia o espectro de atuação, todavia com menor poder de barganha;
- Consumidores: aumento da competição com os outros grupos globais, contudo há a redução do número de participantes no setor;
- Concorrentes: oportunidades no setor devido aos desinvestimentos realizados pelo Carrefour, entretanto possuem menor poder de barganha e maior necessidade de investimentos em *marketing* para manter ou ampliar o *market share*;
- Economia nacional: ingresso de divisas, mas aumento da concentração no varejo alimentar, considerando outra venda de um grupo nacional atuante no setor.

Logo, percebe-se que ocorreram vantagens e desvantagens para os *stakeholders* relativa à compra da rede Atacadão pelo Carrefour. Vale destacar que, o crescimento de uma rede varejista reduz o poder de barganha dos fornecedores e dos concorrentes, além de ampliar a concentração de mercado. Essa característica está aumentando nos últimos anos, com a formação de grandes conglomerados empresariais.

O Grupo Walmart, em 1983, foi a primeira organização a realizar a leitura ótica através de *scanners* nos pontos de venda, sendo uma importante inovação tecnológica para o setor supermercadista. Em 1990, tornou-se o maior grupo varejista dos Estados Unidos. Em termos de estratégias de crescimento, este grupo utilizou o crescimento orgânico e o crescimento por aquisição, adquirindo redes já existentes em outros países durante o processo de internacionalização (Costa, 2006).

Em 1995, o Grupo Walmart chega ao Brasil, através de uma aliança estratégica com uma varejista local, as Lojas Americanas. De acordo com Rocha e Dib (2002), o ingresso dessa companhia, assim como a entrada do Grupo Carrefour, provocou mudanças estruturais no setor de supermercados. Em 1997, a rede Lojas Americanas vendeu 40% de suas ações para o Walmart. Durante essa parceria, o grupo estadunidense obteve conhecimentos fundamentais sobre o mercado brasileiro (*know-how*). Em troca, a rede Lojas Americanas adquiriu o acesso à tecnologia dos centros de distribuição da Walmart, melhorando sua eficiência operacional, o que contribuiu para seu crescimento futuro.

No ano de 2000, a rede Bompreço foi comprada pelo Grupo *Royal Ahold*, que vinha adquirindo outras redes familiares. Em 2004, o Grupo Walmart anunciou a compra da rede Bompreço, considerando que o Grupo *Royal Ahold* estava passando por uma crise interna. Dessa forma, a Walmart conseguiu ampliar sua penetração no mercado nordestino, além de aumentar significativamente seu nível de faturamento. Além disso, em 2005, a rede compra ativos do grupo português Sonae, nas regiões Sul e Sudeste, incluindo as bandeiras BIG, Nacional, Mercadorama e Maxxi. O Sonae também vinha adquirindo diferentes redes de lojas familiares e já havia iniciado o processo de profissionalização (Costa, 2005). Com essas aquisições, o grupo estadunidense Walmart utilizou suas experiências de gestão de varejo para o avanço no mercado brasileiro.

Conforme apresentado nesta seção, foi possível identificar que a história do varejo brasileiro começa com a economia do ouro, depois com a economia do café e, em seguida,

com o avanço da industrialização e adoção de práticas modernas, incluindo a técnica de *merchandising* e o modelo de autosserviço (oriundo dos Estados Unidos). Além disso, verifica-se um pouco da história de algumas das maiores redes do varejo alimentar do Brasil, Pão de Açúcar, Carrefour e Walmart. Ademais, será feita uma análise da realidade econômica brasileira, a partir dos anos 1990.

### 3.2 REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NOS ANOS 1990

Durante o período inflacionário, que perdurou por muito tempo na economia brasileira, as empresas varejistas estavam concentradas na lucratividade financeira advinda deste cenário de constantes ajustes dos preços das mercadorias. Dessa forma, não estavam utilizando um comportamento estratégico, visando a lucratividade operacional, além de não adotar medidas de aumento da eficiência operacional e redução de custos. Existiam poucas lojas com operação nacional, havia concentração regional no Sul e Sudeste do país, predomínio da gestão familiar (envolvendo faltas de planejamento e de padronização dos processos), altas taxas de rotatividade de pessoal ou *turn-over*, dificuldades na gestão de compras e de estoques e alto nível de endividamento de algumas empresas (Costa; Santos, 1997).

Na década de 1990, ocorreu a abertura da economia brasileira com a entrada de diferentes firmas estrangeiras no país. Elas foram estimuladas pela saturação de mercado dos países desenvolvidos, cenário de controle inflacionário advindo do Plano Real (implementado em 1994) e potencial de crescimento das economias emergentes. Isto estimulou as empresas nacionais a adotarem diferentes estratégias para enfrentar o aumento da concorrência, sendo gerado um novo padrão de competitividade. Ocorreu o crescimento do investimento em inovações tecnológicas e organizacionais (com destaque para a utilização do código de barras que viabilizou o controle de estoques e verificação dos hábitos dos consumidores), com alterações estruturais na gestão administrativa, visando o aumento da eficiência operacional das firmas. Além disso, houve o foco na redução de custos e melhoria no atendimento ao cliente.

Em primeira análise, vale destacar que o avanço da globalização aprofundou o aumento da integração dos mercados e as relações de interdependência entre os países, com a presença da intensificação dos fluxos de mercadorias, capitais e pessoas. As empresas buscam adotar estratégias para se adequar ao novo cenário, incluindo alianças

estratégicas (interdependência entre as firmas) e investimentos em inovações tecnológicas e organizacionais, provocando uma reestruturação produtiva. Nesse processo, ocorre o aumento do investimento direto estrangeiro e a entrada de empresas multinacionais no país com maior grau de inovação tecnológica e especialização. As empresas nacionais se encontravam desfavoráveis por terem menos investimentos em novas tecnologias, sendo prejudicadas em termos de competitividade.

Considerando o que foi apresentado neste tópico, foi possível identificar que as empresas brasileiras buscaram se adaptar diante de uma nova realidade de mercado, ocasionada pelo aumento da concorrência com firmas estrangeiras. Diante disso, foram realizadas um conjunto de estratégias competitivas para enfrentar este novo ambiente competitivo. É o que será analisado na próxima seção.

### **3.2.1 Estratégias competitivas empresariais do setor supermercadista**

O varejo compreende um conjunto de atividades relacionadas a venda de produtos e serviços para o consumidor final (Parente, 2000). Dessa forma, é possível o contato direto com os clientes e a captação de informações importantes para o desenvolvimento de estratégias competitivas. Os principais modelos de negócio para o varejo são: B2C (“*Business to Consumer*”), consiste na venda direta de produtos e serviços para o consumidor final; e *marketplace*, que é uma plataforma digital intermediária entre lojas e consumidores, com grande variedade de produtos e diferentes fornecedores.

Em virtude da pandemia de COVID-19, houve um crescimento significativo do varejo digital (*e-commerce*). Este formato possui cobertura abrangente (o cliente pode comprar de qualquer lugar), funcionamento 24 horas (*check-out* pode ser realizado a qualquer momento), maior escopo (grande variedade de produtos) e maior estoque.

Um das mais importantes estratégias empresariais é a segmentação de mercado. Esta conduta se baseia na compreensão das diferenças nos perfis dos consumidores. O comportamento deles é determinado através da cultura local e influências psicológicas no processo de compra (Kotler, 1998 *apud* Ferreira, 2005, p. 15-16). Podem ser realizadas pesquisas de satisfação para conhecer melhor as características do consumidor. Com isso, o gerente da loja pode formular ações que atendam às necessidades diferentes de seus variados clientes, oferecendo produtos personalizados.



Alves (2008), no portal “Venda muito mais”<sup>4</sup>, especificamente no texto sobre diferentes formatos de varejo, afirma que para atender as demandas específicas dos diferentes tipos de consumidores, em diferentes momentos, existem diferentes formatos no varejo alimentar. Entre eles, podem-se destacar:

- ✓ **Hipermercados:** abrange diferentes tipos de produtos e, geralmente, envolve compras de grandes quantidades. Ex: Carrefour;
- ✓ **Supermercados:** foco nos produtos de gênero alimentício e, geralmente, envolve compras de pequenas quantidades. Ex: Pão de Açúcar e Super Bompreço;
- ✓ **Lojas de variedades:** existe uma área de vendas formada por diferentes linhas de produtos, proporcionando grande variedade com a compras de pequenas quantidades de itens específicos com fácil transporte. Ex: Lojas Americanas;
- ✓ **Lojas de conveniência:** geralmente, possui o atendimento 24 horas, visando atender as necessidades emergenciais dos clientes, com compras em pequenas quantidades. Ex: BR Mania e Shell Select;
- ✓ **Lojas de descontos agressivo:** lojas pequenas com sortimento limitado, que oferece produtos com altos descontos para produtos essenciais. Ex: Dia%;
- ✓ **Clubes de compra:** vendas, geralmente, em grandes quantidades, voltadas para as classes A e B, havendo a necessidade de se associar para a realização de compras. Ex: Sam’s Club;
- ✓ **Cash&Carry (atacarejo):** vendas, geralmente, em grandes quantidades, voltadas para diferentes classes sociais, atraídas pelos preços mais baixos. Ex: Atacadão e Assaf.

De uma forma geral, não há um formato de loja ideal. O importante é ser eficiente, com estratégias bem definidas em cada formato. Algumas empresas preferem usar uma estratégia de diversificação, adotando o “multiformato”. Elas buscam atender aos

---

<sup>4</sup> Disponível em: <https://vendamuitomais.com.br/2008/11/04/entenda-os-diversos-formatos-de-varejo/>. Acesso em: 11 nov. 2023.

diferentes consumidores, com demandas diferentes, a depender do momento. Logo, a escolha do formato depende do público-alvo que tem objetivo de abranger (Costa; Santos, 1997).

Nos últimos anos, há um cenário de crise econômica, com constante perda do poder aquisitivo da população brasileira, em virtude do aumento da inflação. Com isso, os consumidores estão buscando preços mais acessíveis para a realização de suas compras. Nesse contexto, há o crescimento do modelo atacarejo no país, a partir de 2007. Grandes redes varejistas compraram bandeiras desse formato, que possui o diferencial competitivo de oferecer preços mais reduzidos. De acordo com ABRAS (2023), pode-se destacar o predomínio do autosserviço nas operações de varejo brasileiro, permitindo uma maior eficiência e produtividade. O formato atacarejo (*Cash&Carry*) está aumentando ainda mais sua presença no território brasileiro nos últimos anos, tornando-se o canal de distribuição de compras com preferência pelos consumidores.

Este formato permite a compra no atacado (grandes quantidades, normalmente para varejistas revendedores - pequenos e médios comerciantes) e no varejo (pequenas quantidades, normalmente para o consumidor final), com precificação diferenciada. Ele é mais competitivo, tendo em vista que possui estruturas de custos operacionais menores, em comparação aos hipermercados. Isto decorre da vantagem de grande capacidade de armazenamento dos estoques das mercadorias, evitando o recebimento através de centros de distribuição. Uma desvantagem do formato é ter um menor sortimento, reduzindo a variedade de produtos (Rodríguez, 2023). Nesse sentido, este formato segue a estratégia competitiva de liderança de custos.

Portanto, há uma perda significativa do formato hipermercado no varejo alimentar brasileiro. Muitas novas lojas estão surgindo no formato *Cash&Carry*, além de conversões de algumas lojas do formato hipermercado para atacarejo. Com isso, percebe-se que o modelo de negócios *Cash&Carry* possui grandes vantagens competitivas, sendo uma forma importante para o enfrentamento da concorrência.

Segundo Parente (2000), existem duas estratégias geográficas referente a localização das unidades: concentração geográfica, que consiste em um foco regional e permite maior conhecimento dos consumidores locais para atender, de forma mais eficiente, às suas necessidades, gerando maior fidelização do público-alvo e, também, importante barreira à

entrada de novos concorrentes; dispersão geográfica, que envolve a localização em várias cidades, reduzindo os riscos operacionais e proporcionando ganhos significativos de escala.

Considerando um ambiente altamente competitivo, escolher um local de maior facilidade de acesso e proximidade das residências ou de ambientes de grande circulação é fundamental para o sucesso empresarial. Hoje em dia, as pessoas estão buscando, cada vez mais, uma redução no tempo destinado para realização das compras. Com isso, faz-se necessário a realização de pesquisas de mercado para a análise da localização das lojas de forma mais eficiente, proporcionando melhores retornos dos investimentos (Parente, 2000).

A gestão de supermercados compreende um conjunto de estratégias eficientes para otimização dos processos da firma, visando o alcance dos melhores resultados. É importante identificar as melhores práticas, com o uso de ferramentas e tecnologias (uso de *softwares* e sistemas de controle) atuais para facilitação do processo.

Para tanto, existem diferentes linhas de atuação que precisam estar integradas, incluindo a formação de preços (realizando ajustes quando necessário), gerenciamento de estoques (verificando os produtos com maior demanda e realizando periodicamente inventários para controle das mercadorias), gerenciamento de categorias, gestão de compras (adequando ao giro de estoque), prevenção de perdas, finanças e contabilidade (atuação de acordo com a legislação vigente), administração de pessoal (treinando a equipe para melhorar a capacitação), *marketing* (divulgação da marca), responsabilidade social, logística, *e-commerce*, entre outros. O gestor precisa lidar da melhor forma possível com diferentes pessoas, incluindo funcionários, clientes e fornecedores. Os benefícios de uma gestão adequada incluem, além de redução de custos e aumento do faturamento, maiores produtividade, assertividade e agilidade nos procedimentos.

Uma das soluções para otimização dos processos e aumento da rentabilidade é a utilização de um *software* de precificação para realizar ajustes automáticos nos preços das mercadorias. O cálculo da precificação estratégica é baseado no grau de sensibilidade ao preço dos produtos (elasticidade preço da demanda). Com isso, o processo de ajuste se torna mais rápido, podendo promover a melhoria da eficiência operacional.

A curva ABC foi criada por Vilfredo Pareto, no qual afirma que 20% das causas geram 80% das consequências. Aplicando ao varejo, poderíamos dizer que 80% da receita total é derivada por, em média, 20% dos produtos vendidos. Portanto, faz-se necessário uma maior dedicação aos produtos que proporcionam maiores resultados financeiros.

Durante o processo de tomada de decisões, faz-se necessário o uso de algumas ferramentas. No portal “Dinamize” (2023)<sup>5</sup>, especificamente no texto sobre análise SWOT e planejamento estratégico”, afirma-se que, durante o início do planejamento estratégico, é utilizada a análise SWOT. Trata-se de uma ferramenta de desempenho empresarial fundamental para identificar os fatores internos e externos (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) que influenciam nos resultados operacionais. São eles:

A) FATORES INTERNOS:

- ✓ ***Strenghts*** (FORÇAS): são os diferenciais em relação aos concorrentes, destacando as melhores atividades desempenhadas, principais características, melhores produtos e recursos utilizados;
- ✓ ***Weaknesses*** (FRAQUEZAS): são as desvantagens internas que prejudicam os seus rendimentos, considerando a qualidade dos produtos e dos processos, o relacionamento com os clientes e o conhecimento da concorrência;

B) FATORES EXTERNOS:

- ✓ ***Opportunities*** (OPORTUNIDADES): são situações externas, que podem beneficiar o negócio, como o cenário econômico, políticas governamentais e tendências atuais;
- ✓ ***Threats*** (AMEAÇAS): são os aspectos externos negativos, que podem prejudicar a firma, tais como carga tributária, estratégias da concorrência e tendências atuais.

Dessa forma, percebe-se que a empresa possui aspectos positivos a serem explorados, que são as suas forças (internas) e as oportunidades (externas), bem como

---

<sup>5</sup> Disponível em: [https://www.dinamize.com.br/blog/swot/?keyword=&utm\\_term=&gad\\_source=1&gclid=Cj0KCQiA3uGqBhDdARIsAFeJ5r1RQRrkIGVSP1pn4LU10GPkngFGamDffCR23bw1RrsNDwDuisOdJIaAvJaEALw\\_wcB](https://www.dinamize.com.br/blog/swot/?keyword=&utm_term=&gad_source=1&gclid=Cj0KCQiA3uGqBhDdARIsAFeJ5r1RQRrkIGVSP1pn4LU10GPkngFGamDffCR23bw1RrsNDwDuisOdJIaAvJaEALw_wcB). Acesso em: 18 nov. 2023.

aspectos negativos para serem ajustados, que são as fraquezas (internas) e as ameaças (externas). A análise SWOT pode ajudar a organização a perceber *insights* para a resolução de problemas. Com isso, podem ser implementadas otimização dos recursos e melhorias através de inovações nos produtos e serviços. Além disso, pode-se definir o posicionamento estratégico da empresa comparando a sua situação com a dos concorrentes. Portanto, percebe-se a necessidade dessa ferramenta para o sucesso empresarial.

Atualmente, cada vez mais, as empresas estão sendo pressionadas a adotar medidas de melhoria de conduta diante dos impactos que geram para a sociedade. A ESG (*Environmental, Social and Corporate Governance*) se trata de um conjunto de práticas visando o desenvolvimento sustentável (como por exemplo, redução de emissões de carbono, políticas de eficiência energética e gestão adequada de resíduos sólidos), benefícios sociais (campanhas de doação de alimentos, inclusão social) e governança corporativa (práticas de *compliance*, gestão de riscos e da segurança da informação), que podem fortalecer a imagem (reputação) das organizações.

No Brasil, existe escassez de mão-de-obra qualificada, dificultando as contratações para setores importantes das empresas (logística, *marketing*, atendimento ao cliente, tecnologia da informação, ESG, entre outros). De acordo com uma pesquisa do *ManpowerGroup*, em 2022, a falta de mão-de-obra qualificada no Brasil atingiu 81%, acima da média global de 75%. Portanto, existe a necessidade de políticas governamentais com investimentos na área educacional e treinamentos para qualificação da mão-de-obra com o intuito de atender às necessidades do consumidor. É importante, também, ter uma política de retenção de talentos para evitar a alta taxa de rotatividade observada nas firmas.

Além disso, é importante destacar que o cenário macroeconômico interfere significativamente no setor do varejo, incluindo dados como a inflação, o desemprego, o PIB e a taxa Selic (taxa básica de juros da economia brasileira). Logo, percebe-se que os clientes estão cada vez mais exigentes e com mudanças na sua percepção de valor, demandando melhores condições de preço e qualidade para a realização de suas compras. Isso inclui pesquisas de preço, para realizar a otimização dos recursos do orçamento familiar, que foi muito impactado pelo cenário de crise econômica dos últimos anos, principalmente após o início da pandemia de COVID-19.

Conforme apresentado nesta seção, pode-se notar o conceito de varejo e seus principais formatos possíveis, com destaque para o predomínio atual do formato “atacarejo”. Além disso, foram identificadas algumas estratégias competitivas importantes que as firmas precisam adotar em um cenário competitivo. No próximo tópico, vale destacar uma das principais estratégias adotadas pelos grandes conglomerados empresariais nos últimos anos: fusões e aquisições.

### 3.2.2 Crescimento das fusões/aquisições

Em uma sociedade capitalista, existe a busca incessante da valorização do capital através da formulação de estratégias em um ambiente competitivo. Dentro desse processo, subordinada à concorrência, existe a decisão sobre a criação de alianças para permitir a ampliação do poder econômico entre os participantes, com a facilitação da introdução de inovações. Ademais, é importante destacar que essa decisão é baseada nos determinantes históricos e nas estruturas dos mercados, considerando as circunstâncias específicas de cada situação (Possas, 1993).

A partir da abertura comercial brasileira dos anos 1990, foi criado um novo cenário que permitiu a criação de um ambiente organizacional caracterizado por alianças estratégicas, que são relações de cooperação entre firmas, buscando fontes de vantagens competitivas, a partir do compartilhamento de recursos e conhecimentos. Dessa forma, pode-se ser geradas economias de escala e escopo, redução de custos, sinergias e acesso a novos mercados. Tendo em vista que o investimento na introdução de inovações é incerto e com alto custo, a formação dessas parcerias se torna muito importante para melhores resultados. Entretanto, esse processo pode contribuir para o aumento da concentração de mercado, com elevação das barreiras à entrada.

De acordo com Kotler (2000), os principais modelos estratégicos de crescimento são:

- **Crescimento orgânico:** é o tipo relacionado ao investimento nos ativos construídos pela empresa, a partir da aquisição de terrenos e, posteriormente, de construção de novas lojas;
- **Crescimento por cooperação:** também denominada de associativismo, está relacionado ao uso de centrais de compras pelos pequenos empreendedores

ou pelo sistema vertical de *marketing* (SVM) do tipo contratual, no qual um atacadista lidera o fornecimento para diferentes supermercadistas;

- **Crescimento por aquisição:** diferentemente da compra de ações, compreende a transferência integral (através da compra) do controle dos ativos tangíveis e intangíveis de uma empresa para outra ou de um grupo empresarial para outro (Ex: Compra do Grupo Big pelo Grupo Carrefour, em 2021).

Entre diferentes estratégias competitivas adotadas, é importante destacar o crescimento de fusões e aquisições derivado da entrada de empresas estrangeiras no Brasil. Com a saturação do mercado dos países desenvolvidos e aumento da necessidade de economias de escala, grupos multinacionais compram empresas domésticas. Por outro lado, as grandes empresas nacionais realizaram a compra de outras empresas menores, buscando preservar sua participação de mercado. Dessa forma, ocorre ampliação do grau de concentração de mercado do setor varejista, na medida em que elimina concorrentes. Este modelo de crescimento, também, permite uma penetração de forma mais rápida em determinadas regiões e aproveita o conhecimento das características do mercado local e dos clientes.

Minadeo (1992) relaciona os motivos para a aquisição de uma empresa. Entre eles, pode-se destacar: valorização, expansão geográfica, diversificação e eliminação de concorrentes. Para tanto, é muito importante a presença de um planejamento adequado para a implementação da aquisição. Podem ocorrer alguns problemas nesse processo, tais como choques de culturas organizacionais, divergências nas formas de gestão e dificuldades de compreensão das rotinas da empresa adquirida.

A estratégia de bandeira é a criação de diferentes marcas destinadas a diferentes tipos de loja, dependendo das necessidades e dos diferentes tipos de consumidores nos diferentes segmentos de mercado (Kotler, 2000). Grandes grupos varejistas utilizam diferentes bandeiras, de acordo com suas respectivas estratégias de diferenciação. Após a aquisição de outras redes, estes grupos podem manter as marcas compradas, migrar para uma das suas próprias marcas ou criar uma nova marca no mercado. A imagem da empresa varejista, também, é influenciada pelo nível de preços, *mix* de produtos (variedade), qualidade de atendimento e esforços de *marketing* através de diferentes canais

de comunicação, que geram o valor percebido pelos clientes nas suas experiências de compra. Nesse contexto, é imprescindível que os funcionários de linha de frente estejam devidamente capacitados, treinados e motivados para oferecer bons atendimentos e gerar satisfação dos clientes.

Considerando o que foi divulgado neste tópico, pode-se perceber que foram utilizadas um conjunto de alianças estratégicas pelas firmas brasileiras para gerar benefícios no mercado. Além disso, identifica-se os principais modelos estratégicos de crescimento. Na próxima seção, serão analisadas algumas movimentações de operações entre grandes redes do varejo alimentar no Brasil.

### **3.2.3 Movimentações recentes das principais redes supermercadistas**

Segundo os dados registrados no portal “Giro News”<sup>6</sup>, especificamente no texto sobre a trajetória do Grupo *Cencosud* no mercado brasileiro, o grupo chileno realizou algumas aquisições importantes aqui no Brasil, visando ampliar o espaço no varejo alimentar brasileiro. Entre as aquisições, pode-se citar a rede Bretas, em 2010 (Minas Gerais) e a rede *Prezunic*, em 2011 (Rio de Janeiro). A compra dessas redes foi concorrida pela gigante varejista Walmart, que também tinha interesses pelas companhias. Na Região Nordeste, comprou as redes GBarbosa (Sergipe, Bahia e Alagoas), o Super Família (Ceará) e a Perini (Bahia).

Segundo Kramer e Abdalla (2019), em matéria publicada no portal “Gazeta do Povo”<sup>7</sup>, especificamente no texto sobre a atuação do Walmart no Brasil, o fundo de investimentos *Advent* adquiriu 80% das operações da rede estadunidense, em 2018. Já, em 2019, o Grupo Walmart deixa o Brasil. De acordo com especialistas consultados pelo portal, a empresa teve dificuldades com a fragmentação das oito marcas do seu portfólio, além de não se adaptar as diferentes culturas locais. Outro problema apontado foi a ausência de recursos tecnológicos no *e-commerce*.

Em 2019, praticamente um ano após a aquisição do *Advent*, o nome do grupo mudou para Grupo BIG. Acompanhando a tendência de crescimento do formato atacarejo

---

<sup>6</sup> Disponível em: <https://www.gironews.com/supermercado/conheca-a-trajetoria-do-cencosud-no-mercado-brasileiro-12162/>. Acesso em: 2 dez. 2023.

<sup>7</sup> Disponível em <https://www.gazetadopovo.com.br/economia/walmart-vira-big-por-que/>. Acesso em: 2 dez. 2023.



devido a atratividades na precificação, o Grupo BIG buscou transformar algumas lojas no formato hipermercado em atacarejo, com a bandeira Maxxi Atacado. Nesse período, os seus concorrentes eram o Grupo Pão de Açúcar (bandeira Assaí) e o Grupo Carrefour (bandeira Atacadão). Pela entrada nesse segmento ser posterior, existiu grande dificuldades em competir com *players* mais consolidados. Portanto, o atraso na aplicação da estratégia competitiva de mudança de formato de loja prejudicou o Walmart diante das transformações do varejo brasileiro.

Segundo Rivas (2021), em matéria publicada no portal “*Invest News*”<sup>8</sup>, especificamente no texto sobre a cisão entre o Grupo Pão de Açúcar (GPA) e o Assaí, o Assaí pertencia ao GPA, que, por sua vez, é controlado pelo grupo francês Casino. Com a separação da controladora de sua subsidiária, conhecida por cisão, o Assaí deixou de ser controlado pelo GPA e passou a responder diretamente ao Grupo Casino. As duas companhias passam a ter operações e resultados individuais.

De acordo com Mendes (2021), em matéria publicada no portal “*Veja Mercado*”<sup>9</sup>, especificamente no texto sobre a negociação entre o Assaí e o GPA, a venda de 70% das operações da bandeira Extra do GPA para a rede de atacarejo Assaí, em 2021, demonstra a perda de espaço dos hipermercados para os atacarejos. O formato atacarejo visa uma experiência de consumo diferenciada, com maior variedade de produtos e preços mais atrativos. Outro segmento que ganhou destaque foi o modelo de lojas de vizinhança, com uma estrutura menor voltada para itens básicos (alimentação e higiene). Houve também o crescimento do comércio eletrônico na venda de eletroeletrônicos. Portanto, com a concorrência com os formatos de atacarejo, lojas de vizinhança e comércio eletrônico, a atuação dos hipermercados caiu significativamente nos últimos anos.

O Grupo Mateus nasceu no Maranhão, em 1986. Consoante as informações contidas no portal “*SuperHiper*”<sup>10</sup>, da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2021), especificamente no texto sobre o crescimento do Grupo Mateus, o Grupo Mateus pretende ampliar sua participação no mercado brasileiro, ampliando o ritmo de abertura de

---

<sup>8</sup> Disponível em: <https://investnews.com.br/financas/pcar3-e-asai3-6-perguntas-sobre-a-cisao-de-pao-de-acucar-e-assai/>. Acesso em: 2 dez. 2023.

<sup>9</sup> Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/negocio-entre-assai-e-gpa-evidencia-crise-de-identidade-dos-hipermercados>. Acesso em: 2 dez. 2023.

<sup>10</sup> Disponível em: <https://superhiper.com.br/grupo-mateus-quer-dobrar-de-tamanho-ate-2025-lancando-50-lojas-por-ano/>. Acesso em: 2 dez. 2023.

lojas. A estratégia é ter o foco no formato *Cash&Carry* (atacarejo), tendo em vista que isso contribuiu para dominar os locais nos quais a empresa atua. O crescimento também seria derivado do *e-commerce*, com a criação de um aplicativo para atender o consumidor final. Atualmente, é o maior grupo varejista alimentar do Norte-Nordeste e o terceiro maior grupo varejista alimentar do Brasil, passando o GPA.

Em relação às estratégias de crescimento, o Grupo Carrefour (assim como o Grupo Walmart) utilizou, em uma primeira fase, o crescimento orgânico, através da abertura de novos hipermercados, supermercados e lojas de vizinhança. Com isso, houve um aumento do conhecimento das especificidades do mercado local. Depois disso, em uma segunda fase, houve, concomitantemente, o crescimento orgânico aliado ao crescimento por aquisições, porém (no caso do Grupo Carrefour), com algumas dificuldades na assimilação das redes adquiridas (em alguns casos, com redução da receita após as aquisições). Após a empresa sair da atuação apenas em hipermercados, passando a atuar, também, em supermercados, ocorrem *spin-offs* (desinvestimentos ou cisões), demonstrando o fracasso nessa mudança estratégica.

Em 2022, com a aquisição do Grupo BIG, o Grupo Carrefour ficou na liderança absoluta como a maior rede de varejo alimentar do país. Segundo o portal “gov.br”<sup>11</sup> na parte referente ao Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), especificamente no texto sobre a aquisição do Grupo Big pelo Grupo Carrefour, o Cade aprovou com restrições a aquisição do negócio entre o BIG e o Carrefour, condicionado à celebração de um Acordo em Controle de Concentrações (ACC), que prevê desinvestimento de lojas e outras obrigações. Os dois grupos operam nos formatos de atacarejo, hipermercados, supermercados e *e-commerce*. O relator Luiz Hoffmann considera que, nesse segmento de varejo de autosserviço, a aquisição poderia gerar poder de mercado em localidades no país. Ainda segundo o relator, o Acordo em Controle de Concentrações visa diluir os efeitos anticompetitivos, na medida em que a alienação das lojas a terceiros pode causar um aumento da pressão competitiva.

Considerando o que foi divulgado neste tópico, foram analisadas a entrada do Grupo *Cencosud* no país, saída do Walmart do Brasil, o avanço do formato atacarejo, a cisão

---

<sup>11</sup> Disponível em: <https://www.gov.br/cade/pt-br/assuntos/noticias/aquisicao-do-grupo-big-brasil-pelo-carrefour-e-aprovada-pelo-cade-com-restricoes>. Acesso em: 2 dez. 2023.

entre o GPA e o Assaí, o crescimento do Grupo Mateus, além da aquisição do Grupo BIG pelo Grupo Carrefour. Diante do exposto até aqui, é importante verificar o desempenho obtido pelas firmas diante das estratégias competitivas adotadas.

## 4 DESEMPENHO OPERACIONAL

O presente capítulo tem como foco discorrer sobre alguns dados referentes ao desempenho operacional obtido pelas principais redes supermercadistas do Brasil. Tal abordagem é necessária para verificar os resultados das mudanças estratégicas no setor analisado. É importante ressaltar que a análise de dados ajuda na realização de ajustes nas políticas internas das firmas, quando necessário. Serão analisados dados importantes, como o *ranking* dos principais grupos empresariais do setor de supermercados brasileiro, faturamento, lucro líquido médio, análise de concentração, alocação da receita por modelo de negócio e a participação de alguns Estados nas operações do setor supermercadista.

### 4.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para o processo de tomada de decisões referente à realização de investimentos, as empresas avaliam o cenário econômico (considerando a taxa de juros, a taxa de inflação, a taxa de desemprego e políticas governamentais) e o cenário político. O contexto de estabilidade econômica e política é muito crucial para a atração de investimentos no setor varejista, considerando que é proporcionada uma maior segurança do retorno do investimento por parte dos empresários.

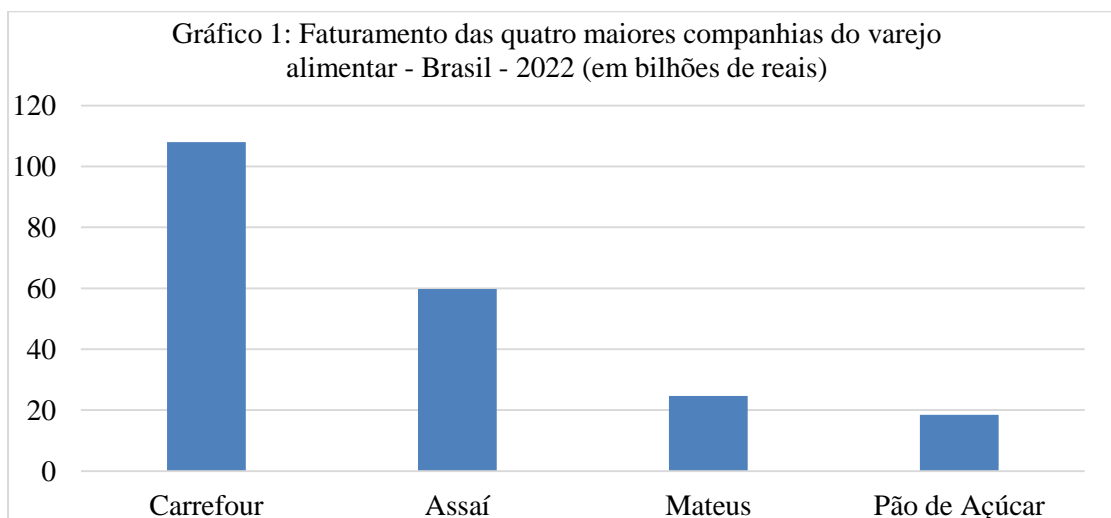
Além disso, também é importante a análise de alguns indicadores de desempenho, tais como: *ticket* médio (faturamento/vendas, é o valor médio gasto por cliente), frequência de compras, taxa de conversão (vendas/visitantes), volume bruto de mercadorias, custo de aquisição do cliente (gastos de divulgação/ clientes), taxa de rotatividade (clientes cancelados/clientes ativos) e escala de promoção da rede. Outros dados utilizados são faturamento bruto, lucro líquido, número de lojas e de funcionários e área de vendas.

Anualmente, a Revista *SuperHiper* publica o *Ranking* ABRAS, que é a pesquisa com números oficiais do setor de supermercados. Ele permite avaliar a realidade dinâmica do varejo alimentar, através da análise do desempenho das principais empresas supermercadistas do Brasil. Trata-se de uma classificação das 500 maiores empresas do setor, desenvolvido pela parceria entre o Departamento de Economia e Pesquisa da ABRAS e a empresa de consultoria NielsenIQ, com base no estudo “Estrutura do Varejo”.

De acordo com os dados da ABRAS (2023) referente ao *Ranking* ABRAS (2023), as quatro principais redes do varejo alimentar brasileiro são:

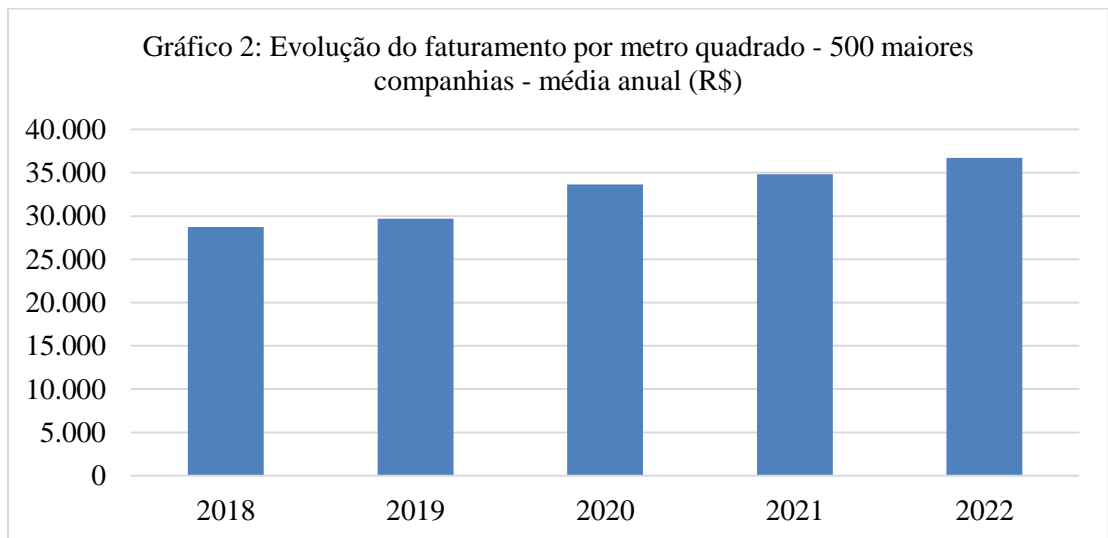
- **1º) Grupo Carrefour Brasil:** atua com as bandeiras Carrefour, Atacadão e Supeco. Possui também as bandeiras adquiridas após a aquisição do Grupo BIG. São elas: *Sam's Club*, Super Bompreço e TodoDia (as bandeiras BIG, BIG Bompreço e Maxxi Atacado foram convertidas para as bandeiras Atacadão ou Carrefour);
- **2º) Grupo Assaí Atacadista:** atua com a bandeira Assaí Atacadista. Pertencia ao Grupo Pão de Açúcar até a cisão em 2021, quando passa a operar de forma independente, com reporte direto ao Grupo Casino. Compra a bandeira Extra Hiper, em 2021, e realiza a conversão para sua bandeira própria;
- **3º) Grupo Mateus:** possui as bandeiras Mix Mateus, Mateus Supermercados, Hiper Mateus, Eletro Mateus e Camiño;
- **4º) Grupo Pão de Açúcar:** possui as bandeiras Pão de Açúcar, Mercado Extra e Compre Bem.

Pode-se observar, no Gráfico 1, a seguir, a liderança disparada do Grupo Carrefour (R\$108 bilhões, em faturamento), sendo pelo sétimo ano consecutivo a maior rede de varejo alimentar brasileira. Este grupo ampliou ainda mais seu faturamento após a aquisição do Grupo BIG, em 2021.



Fonte: Elaboração própria (2023) com base na ABRAS (2023)

O segundo colocado é o Grupo Assaí, com R\$59,7 bilhões. Este grupo pertencia ao Grupo Pão de Açúcar, até 2021. Em seguida, está o Grupo Mateus, com R\$24,6 bilhões. O referido grupo está com um crescimento expressivo nos últimos anos, ficando em terceiro colocado, no lugar do Grupo Pão de Açúcar. O quarto lugar é o Grupo Pão de Açúcar, com R\$18,5 bilhões.



Fonte: Elaboração própria (2023) com base na ABRAS (2023)

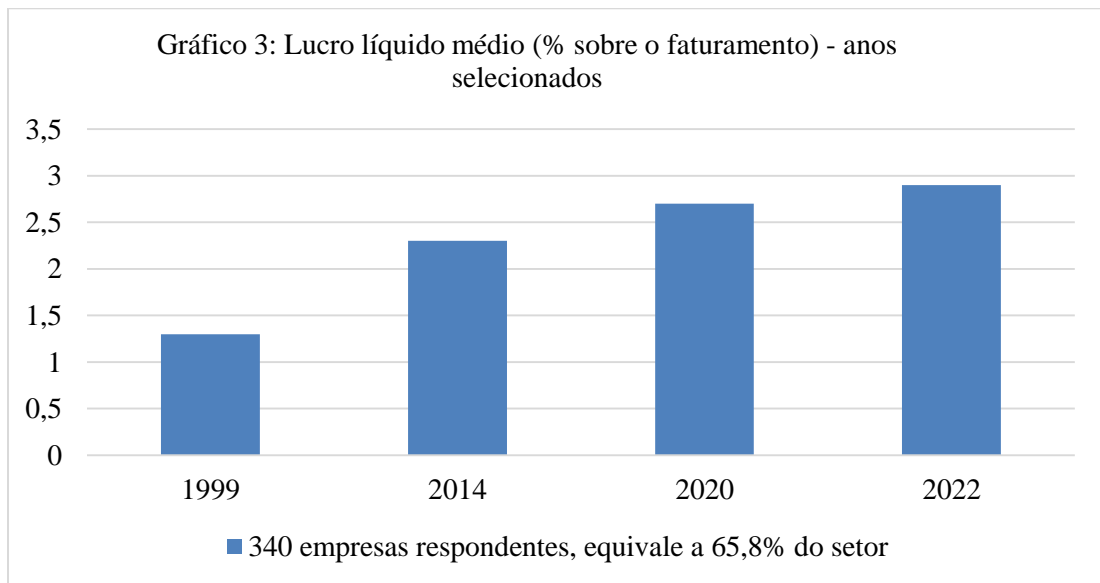
No Gráfico 2, pode-se notar um crescimento expressivo do faturamento por metro quadrado das 500 maiores empresas do varejo de supermercados do país, saltando de R\$28.745, em 2018, para R\$36.704, no ano de 2022. Isso demonstra um crescimento orgânico das empresas participantes da pesquisa, além do crescimento das aquisições nos últimos anos.

Quadro 1: EFICIÊNCIA 500 - Dados operacionais agrupados pelas 5, 50 e 500 maiores companhias do Brasil - 2022

Recorte das empresas	Faturamento Bruto (em bilhões de R\$)	Número de lojas	Número de <i>check-outs</i>	Área de vendas (em milhões)	Número de funcionários
Total 5 maiores	224,9	2.618	32.567	4,7	273.085
Total 50 maiores	401,1	6.773	72.891	10,1	597.292
Total 500 maiores	501,8	9.558	102.812	13,7	841.358

Fonte: Elaboração própria (2023) com base na ABRAS (2023)

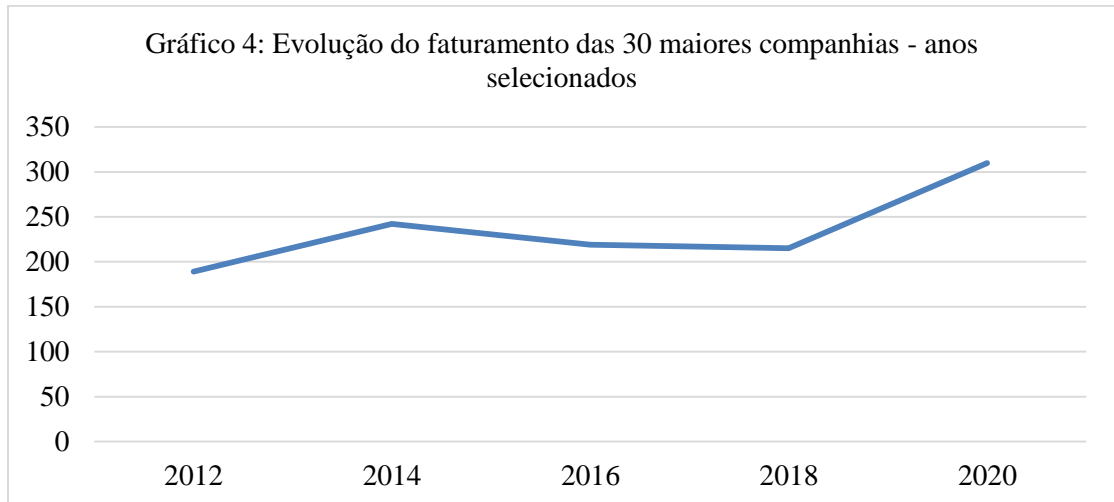
De acordo com a Quadro 1, vale destacar que o faturamento bruto das 5 maiores empresas equivale a quase 50% do faturamento bruto das 500 maiores empresas. Dessa forma, percebe-se o alto grau de concentração de mercado do setor varejista de supermercados brasileiro, sendo ampliado nos últimos anos, em virtude do aumento de fusões e aquisições. As 5 maiores, também, detém proporcionalmente um maior número de lojas, número de *check-outs*, área de vendas e número de funcionários.



Fonte: Elaboração própria (2023) com base na ABRAS (2023)

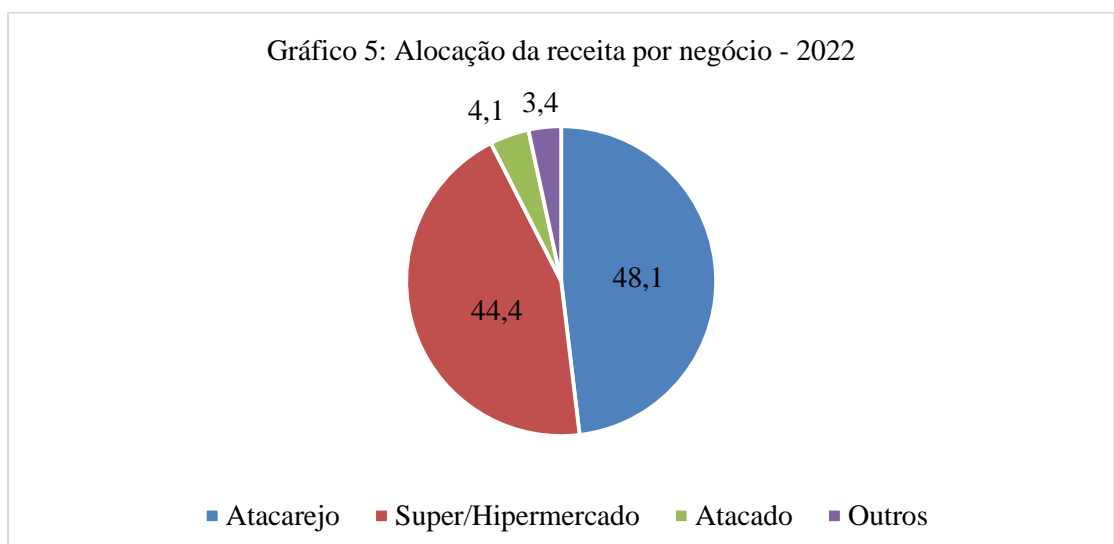
Com base nos respondentes à pesquisa, o Departamento de Economia e Pesquisa realiza um recorte dos dados estratégicos buscando avaliar as expectativas do setor. De acordo com o Gráfico 3, em 1999, o lucro líquido médio foi de 1,3%. Houve um avanço significativo ao longo dos anos, chegando a 2,9%, em 2022.

A análise dos dados permite demonstrar que as estratégias competitivas das firmas brasileiras obtiveram relativo sucesso no impacto do desempenho organizacional. Contudo, podemos notar que a entrada de firmas estrangeiras, considerando um cenário de internacionalização do varejo, gerou a incorporação de diferentes empresas nacionais. Com isso, houve um crescimento da concentração de mercado pelas grandes redes varejistas.



Fonte: Elaboração própria (2023) com base na ABRAS (2023)

Consoante apresentado no Gráfico 4, percebe-se que há uma tendência de crescimento do faturamento das 30 maiores empresas do setor varejistas de supermercados. Em 2012, o faturamento dessas companhias alcançou R\$189 bilhões. Houve um crescimento em 2014, ficando em R\$242 bilhões. Todavia, em 2016, ocorreu uma queda para R\$219 bilhões, sendo reflexo da crise econômica e política brasileira no período. Em 2018, manteve o patamar anterior, ficando com R\$215 bilhões. Em 2020, mesmo com a pandemia COVID-19, o setor de supermercados foi um dos poucos setores que desfrutaram de crescimento, alcançando R\$310 bilhões.

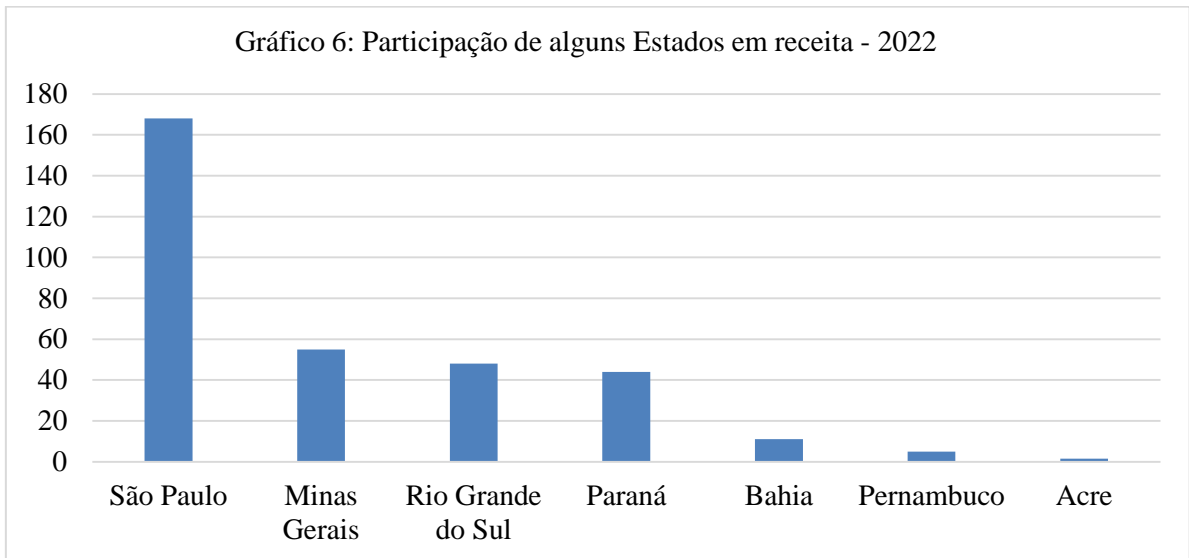


Fonte: Elaboração própria (2023) com base na ABRAS (2023)

No Gráfico 5, pode-se observar que, no quesito alocação de receita por modelo de negócio, o formato atacarejo (*Cash&Carry*) recebeu 48,1%, ou seja, a maior parte dos investimentos. Isso demonstra que o formato está em expansão no país, sendo o preferido



pelos consumidores brasileiros. Em seguida, está o formato supermercados/hipermercados, com 44,4%. Estes são os principais formatos do setor de supermercados. Depois, com um valor bem menor, tem o formato atacado, com 4,1%. Os outros correspondem a 3,4%.



Fonte: Elaboração própria (2023) com base na ABRAS (2023)

Conforme pode-se notar no Gráfico 6, o Estado de São Paulo lidera o volume de receita no setor de supermercados, considerando que possui o maior mercado consumidor em virtude do tamanho populacional e de melhores rendimentos. Em 2022, o faturamento na região foi de aproximadamente R\$168 bilhões, seguido por Minas Gerais, com R\$55 bilhões. A Bahia ficou com R\$11 bilhões e o Acre com R\$1,5 bilhão. Percebe-se, portanto, a concentração regional no Sul e Sudeste, em detrimento das regiões Norte e Nordeste.

Considerando o que foi divulgado nesta seção, foram analisados alguns dados importantes do setor de varejo alimentar no Brasil, publicados pelo Ranking ABRAS 2023. Destaca-se as avaliações das quatro maiores companhias do setor de supermercados, a evolução do faturamento das 30 e das 500 maiores companhias, o nível de concentração de mercado, o lucro líquido médio, os principais formatos utilizados e a distribuição da receita entre os Estados da Federação (Abrás, 2023).

## 5 CONCLUSÃO

Conforme apresentado ao longo do trabalho, é possível reforçar a importância do assunto abordado, visto que o mesmo pode impactar fortemente a análise da dinâmica do setor varejista, diante de mudanças no ambiente competitivo. No funcionamento da economia capitalista, as estratégias competitivas são fundamentais para obter um diferencial competitivo necessário para manter ou ampliar a participação no mercado, com destaque para a utilização de inovações tecnológicas e organizacionais.

As informações e dados apresentados neste trabalho contribuem de forma significativa no campo de estudo da área de Economia Industrial, pois a competitividade é uma das características mais importantes para a análise de mercado. Os fatores que interferem na competitividade podem ser: sistêmicos, estruturais ou internos. Nesse contexto, destacam-se os conceitos de estratégia competitiva e vantagem competitiva. As vantagens competitivas podem ser derivadas de custo ou diferenciação de produto.

O nível de concorrência nos mercados bem como sua rentabilidade são determinados por cinco forças competitivas, de acordo com Porter (1986): poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos compradores, ameaças de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos e a concorrência das empresas atuantes. Foi possível perceber algumas estratégias competitivas adotadas nos dias atuais, tais como estratégia de *marketing*, estratégia logística e *benchmarking*.

Foi apresentada um pouco da história do varejo no Brasil, que começa com a economia do ouro, depois com a economia do café e, em seguida, com o avanço da industrialização e adoção de práticas modernas, incluindo a técnica de *merchandising* e o modelo de autosserviço (oriundo dos Estados Unidos). Além disso, verifica-se um pouco da história de algumas das maiores redes do varejo alimentar do Brasil, Pão de Açúcar, Carrefour e Walmart.

As empresas brasileiras buscaram se adaptar diante de uma nova realidade de mercado, provocado pela abertura da economia brasileira dos anos 1990 e o aumento da concorrência com firmas estrangeiras. Diante disso, foram realizadas um conjunto de estratégias competitivas para enfrentar este novo ambiente competitivo.

Além disso, foram identificados os principais formatos no varejo alimentar: hipermercados, supermercados, lojas de variedades, lojas de conveniência, lojas de desconto agressivo, clubes de compras e *Cash&Carry* (atacarejo). Há destaque para o crescimento do formato “atacarejo” nos últimos anos, tornando-se o canal preferido pelos consumidores brasileiros.

Foram analisadas a entrada do Grupo Cencosud no país, saída do Walmart do Brasil, o avanço do formato atacarejo, a cisão entre o GPA e o Assaí, o crescimento do Grupo Mateus, além da aquisição do Grupo BIG pelo Grupo Carrefour. Analisou-se também alguns dados importantes do setor de varejo alimentar no Brasil, publicados pelo Ranking ABRAS 2023. Destaca-se as avaliações das quatro maiores companhias do setor de supermercados, a evolução do faturamento das 30 e das 500 maiores companhias, o nível de concentração de mercado, o lucro líquido médio, os principais formatos utilizados e a distribuição da receita entre os Estados da Federação (Abrás, 2023).

Pode-se notar que as estratégias competitivas das firmas brasileiras obtiveram relativo sucesso no impacto do desempenho organizacional. Com a entrada de firmas estrangeiras, houve um crescimento da concentração de mercado pelas grandes redes varejistas. Foram utilizadas um conjunto de alianças estratégicas pelas firmas brasileiras para gerar benefícios no mercado. Além disso, identificou-se os principais modelos estratégicos de crescimento: crescimento orgânico, crescimento por cooperação ou crescimento por aquisição.

Os conteúdos aqui apresentados demonstram que muitas outras pesquisas ainda podem ser realizadas sobre o varejo alimentar no Brasil, devido à importância do tema e inúmeras contribuições para o meio acadêmico, com a finalidade de investigar o tamanho do impacto da quarta revolução tecnológica (Varejo 4.0) na estrutura de mercado e nas estratégias competitivas das empresas varejistas.

## REFERÊNCIAS

- ABDAL, Alexandre. Indústria e serviços na macrometrópole paulista: para a caracterização produtiva de um amplo espaço econômico. **Nova Econ.**, Belo Horizonte, v. 20, n. 2, p. 253-286, ago. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/neco/a/M4bsCCsm7sJmBb7Vj9kJ3ff/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 03 nov. 2023.
- ABÍLIO Diniz: os aprendizados de quem levou o Pão de Açúcar ao topo do varejo brasileiro. **Infomoney**, jul. 2021. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/negocios/abilio-diniz-os-aprendizados-de-quem-levou-o-pao-de-acucar-ao-topo/>. Acesso em: 25 nov. 2023
- ALVES, Ana Paula Taveira; ABREU, Adriana Figueiredo de Moraes; PAKES, Paulo Renato. Análise do sistema logístico de um supermercado no interior do Estado de São Paulo. *In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – SIMEP*, 8., 2020. **Anais [...]**. Caruaru: UNIVAFIP, 2020. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/8simep/249968-analise-do-sistema-logistico-de-um-supermercado-no-interior-do-estado-de-sao-paulo/>. Acesso em: 20 dez. 2023.
- ALVES, Antônio Pedro. **Entenda os diversos formatos de varejo**. 4 nov. 2008. Disponível em: <https://vendamuitomais.com.br/2008/11/04/entenda-os-diversos-formatos-de-varejo/>. Acesso em: 11 nov. 2023.
- AQUISIÇÃO do Grupo Big Brasil pelo Carrefour é aprovada pelo Cade com restrições. maio 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/cade/pt-br/assuntos/noticias/aquisicao-do-grupo-big-brasil-pelo-carrefour-e-aprovada-pelo-cade-com-restricoes>. Acesso em: 2 dez. 2023.
- ARBIX, Glauco. **Inovar ou inovar: a indústria brasileira entre o passado e o futuro**. São Paulo: Papagaio, 2007.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. Ranking ABRAS 2023. **Revista SuperHiper**, São Paulo, v. 49, n. 558, p. 1-204, maio 2023. Disponível em: <https://superhiper.abras.com.br/pdf/291.pdf>. Acesso em: 3 dez. 2023.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. **Supermercados: 40 Anos de Brasil**. São Paulo, 1993. 186 p.
- BALLOU, Ronald. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2006.
- BELIK, W. Evolução e tendências do varejo. *In: BELIK, W. Varejo: administração de empresas comerciais*. 2. ed. São Paulo: Senac, 1999. p. 384.
- CARREFOUR. **Uma história de encontros**. Disponível em: <https://www.grupocarrefourbrasil.com.br/grupo/historia/>. Acesso em: 25 nov. 2023.
- CHRISTENSEN, C. ; TEDLOW, R.S. Patterns of disruption in retailing. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 1, p. 42-45, jan./feb. 2000.

CILO, Hugo; HORTA, Artur. Grupo Mateus quer dobrar de tamanho até 2025, lançando 50 lojas por ano. **SuperHiper**, dez. 2021. Disponível em: <https://superhiper.com.br/grupo-mateus-quer-dobrar-de-tamanho-ate-2025-lancando-50-lojas-por-ano/>. Acesso em: 2 dez. 2023.

CONHEÇA a trajetória do Cencosud no mercado brasileiro. **Giro News**, nov. 2011. Disponível em: <https://www.gironews.com/supermercado/conheca-a-trajetoria-do-cencosud-no-mercado-brasileiro-12162/>. Acesso em: 2 dez. 2023.

COSTA, A J.D. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares**. Curitiba: Juruá, 2006.

COSTA, A J.D. Wal-Mart e sua estratégia para o varejo norte-americano e internacional. **História Econômica & História de Empresas**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 145-168, 2005.

DINAMIZE. **Análise swot - como fazer um planejamento estratégico**. Disponível em: [https://www.dinamize.com.br/blog/swot/?keyword=&utm\\_term=&gad\\_source=1&gclid=Cj0KCQiA3uGqBhDdARIsAFeJ5r1RQRrkIGVSP1pn4LU10GPkngFGamDf fCR23bw1RrsNDwDuisOdJIaAvJaEALw\\_wcB](https://www.dinamize.com.br/blog/swot/?keyword=&utm_term=&gad_source=1&gclid=Cj0KCQiA3uGqBhDdARIsAFeJ5r1RQRrkIGVSP1pn4LU10GPkngFGamDf fCR23bw1RrsNDwDuisOdJIaAvJaEALw_wcB). Acesso em: 18 nov. 2023.

FERREIRA, Marcelo Sales. **Estratégia competitiva no varejo de supermercados brasileiro**: uma análise do desempenho das seis maiores redes entre 1999 e 2003. 2005. 49 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia) - Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2005. Disponível em: <https://tede.ufrjr.br/jspui/bitstream/tede/1009/3/2005%20-%20Marcelo%20Sales%20Ferreira.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2023.

FOX, M. Market power in music retailing: the case of Wal-Mart. **Popular Music and Society**, v. 28, n. 4, p. 501-519, 2005.

FUNDAÇÃO ABRAS. **Cinquenta anos de supermercados no Brasil**. São Paulo: Informe Comunicação, 2002.

FURTADO, C. **Formação econômica do Brasil**. 18. ed. São Paulo: Nacional, 1982.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing de a a z: 80 conceitos que todo o profissional precisa saber**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KRAMER, Vandrê; ABDALLA, Sharon. Walmart vira Big: por que os americanos fracassaram no Brasil. **Gazeta do Povo**, ago. 2019. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/economia/walmart-vira-big-por-que/>. Acesso em: 2 dez. 2023.

LIVATO, M. ; BENEDICTO, G. C. de. Uma proposta de reestruturação dos canais de distribuição como vantagem competitiva no varejo de alimentos. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 3, n. 3, p. 361-374, set./dez. 2010. Disponível em: [http://repositorio.ufla.br/jspui/bitstream/1/252/1/ARTIGO\\_Uma%20proposta%20de%20reestrutura%20c3%a7%c3%a3o%20dos%20canais%20de%20distribui%20c3%a7%c3%a3o%20como%20vantagem%20competitiva%20no%20varejo%20de%20alimentos.pdf](http://repositorio.ufla.br/jspui/bitstream/1/252/1/ARTIGO_Uma%20proposta%20de%20reestrutura%20c3%a7%c3%a3o%20dos%20canais%20de%20distribui%20c3%a7%c3%a3o%20como%20vantagem%20competitiva%20no%20varejo%20de%20alimentos.pdf). Acesso em: 09 nov. 2023.

MACHADO, D.P.N. ; VASCONCELLOS, M.A. Organizações inovadoras: existe uma cultura específica que faz parte deste ambiente? **Revista de Gestão USP**, v. 14, n. 4, p. 15-31, out./dez. 2007.

MAXIMINIANO, A.C.A. **Introdução a administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MEHRABIAN, A. ; RUSSELL, J. A. **An approach to environmental psychology**. Cambridge, MA: M.I.T. Press, 1974.

MENDES, Felipe. Negócio entre Assaí e GPA evidencia crise de identidade dos supermercados. **Veja Mercado**, out. 2021. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/negocio-entre-assai-e-gpa-evidencia-crise-de-identidade-dos-hipermercados>. Acesso em: 2 dez. 2023.

MINADEO, R. Inovações no varejo alimentar: uma análise das estratégias de entrada e de crescimento do Carrefour e Walmart no mercado brasileiro. **Revista Brasileira de Inovação**, Campinas, SP, v. 9, n. 1, p. 119-166, 2010. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rbi/article/view/8648996>. Acesso em: 17 nov. 2023.

MINADEO, R. **Aquisições de empresas: motivações estratégicas e casos nacionais**. 1992. 298 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto Coppead de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Rio de Janeiro, 1992.

MINTZBERG, H. The strategy concept II: another look at why organizations need strategies. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 25-32, Fall 1987.

OLIVARES, J.E.L. Negociação para configurar o desenho da estrutura organizacional em rede. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 9, n. 3, jul./set. 2002.

OLIVEIRA, Roger de. *et al.* Análise da concorrência - um estudo de caso no setor de varejo de supermercados na cidade de Ourinhos. In: SIMPÓSIO NACIONAL DE TECNOLOGIA EM AGRONEGÓCIO – SINTAGRO, 11., 2019. **Anais [...]**. Ourinhos: Fatec, 2019. Disponível em: [https://www.fatecourinhos.edu.br/anais\\_sintagro/index.php/anais\\_sintagro/article/view/94](https://www.fatecourinhos.edu.br/anais_sintagro/index.php/anais_sintagro/article/view/94). Acesso em: 20 dez. 2023.

PÃO de Açúcar completa 65 anos, sem Diniz no comando. **UOL**, São Paulo, set. 2013. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2013/09/07/pao-de-acucar-completa-65-anos-sem-diniz-no-comando-veja-historia-do-grupo.htm>. Acesso em: 25 nov. 2023.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2014.

PENROSE, Edith. **Teoria do crescimento da firma**. Campinas: Unicamp, 2006.

PENROSE, Edith. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1959.

PINTO, Cláudio Damasceno. **O processo de internacionalização e as estratégias competitivas no varejo: o caso Bompreço**. 2000. 105 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Econômicas) - Faculdade de Economia, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2000. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/12501>. Acesso em: 16 nov. 2023.

PORTER, Michael. **Estratégias competitivas: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POSSAS, Maria Silvia. **Concorrência e competitividade: notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista**. 1993. 236 f. Tese (Doutorado em Economia) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia, Campinas, SP. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12733/1580713>. Acesso em: 17 nov. 2023.

POSSAS, Mario. **Estruturas de mercado em oligopólio**. São Paulo: Hucitec, 1985.

RIVAS, Katherine. PCAR3 e ASAI3: 6 perguntas sobre a cisão de Pão de Açúcar e Assaí. **Invest News**, mar. 2021. Disponível em: <https://investnews.com.br/financas/pcar3-e-asai3-6-perguntas-sobre-a-cisao-de-pao-de-acucar-e-assai/>. Acesso em: 2 dez. 2023.

ROCHA, A. ; DIB, L.A. The entry of Wal-Mart in Brazil and the competitive responses of multinational and domestic firms. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 30, n. 1, p. 61-73, 2002.

RODRÍGUEZ, José Antonio León. **Implantação de uma loja de atacarejo ajustada à nova realidade do mercado varejista brasileiro**. 2023. 102 f. Dissertação (Mestrado profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2023. Disponível em: <https://dspace.mackenzie.br/items/0fb438f3-c0ad-499e-81fb-7fc6d8592c2b>. Acesso em: 17 dez. 2023.

RUIZ, Renata. Os dados oficiais do setor supermercadista. **Super Hiper**, v. 49, n. 558, mai. 2023. Disponível em: <https://www.abras.com.br/edicoes-anteriores/Main.php?MagNo=291#page/94>. Acesso em: 26 nov. 2023.

SANTOS, Angela Maria Medeiros Martins; COSTA, Claudia Soares. Características gerais do varejo no Brasil. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 5, p. 55-69, mar. 1997. Disponível em: [https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/7125/2/BS%2005%20Caracteristicas%20gerais%20do%20varejo%20no%20Brasil\\_P.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/7125/2/BS%2005%20Caracteristicas%20gerais%20do%20varejo%20no%20Brasil_P.pdf). Acesso em: 17 nov. 2023.

SANTOS, João Paulo Caetano. **Reestruturação e concentração no setor de supermercados: análise dos impactos na atividade em pequenos supermercados de Salvador nos últimos 10 anos**. 2005. 76 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Econômicas) - Faculdade de Economia, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005. Disponível em: <https://repositoriodev.ufba.br/handle/ri/10158>. Acesso em: 29 out. 2023.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1983. (Os Economistas).

UM SETOR que move a economia brasileira. **Super Hiper**, v. 49, n. 558, mai. 2023. Disponível em: <https://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/dados-gerais>. Acesso em: 11 nov. 2023.

SILVA, Christian Luiz da. Competitividade e estratégia empresarial: um estudo de caso da indústria automobilística brasileira na década de 1990. **Rev. FAE**, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 35-48, jan./abr. 2001. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/454>. Acesso em: 03 nov. 2023.

VAROTTO, L. F. História do varejo. **Revista GV-Executivo**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 86–90, 2006.

VAROTTO, L. F. Varejo no Brasil – resgate histórico e tendências. **ReMark - Revista Brasileira de Marketing**, [S. l.], v. 17, n. 3, p. 429-443, 2018. DOI: 10.5585/remark.v17i3.3897. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/12230>. Acesso em: 25 nov. 2023.

ZADUSKI, J. C. D.; CAROLINE PIRÃO RICCI, K. Marketing de relacionamento em supermercados varejistas do Estado de São Paulo. **Revista Alomorfia**, v. 3, n. 1, p. 69-80, 22 dez. 2019. Disponível em: <https://fatecpp.edu.br/alomorfia/index.php/alomorfia/article/view/77>. Acesso em: 20 dez. 2023.