



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS



Juliana Sartório

**AUTONOMIA DE ÁREA OPERACIONAL ESTRATÉGICA FRENTE AO
PROCESSO DE AQUISIÇÃO: ANÁLISE SWOT DE UMA EMPRESA VAREJISTA**

Limeira
2015



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS



Juliana Sartório

**AUTONOMIA DE ÁREA OPERACIONAL ESTRATÉGICA FRENTE AO
PROCESSO DE AQUISIÇÃO: ANÁLISE SWOT DE UMA EMPRESA VAREJISTA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial
para a obtenção do título de Bacharel
em Gestão do Agronegócio à
Faculdade de Ciências Aplicadas da
Universidade Estadual de Campinas.

Orientador (a): Prof.(a). Dr.(a). Ieda Kanashiro Makiya

Limeira

2015

2

Ficha catalográfica
Universidade Estadual de Campinas
Biblioteca da Faculdade de Ciências Aplicadas
Renata Eleuterio da Silva - CRB 8/9281

Sartório, Juliana, 1993-
Sa77a Autonomia de área operacional estratégica frente ao processo de aquisição : análise SWOT de uma empresa varejista / Juliana Sartório. – Campinas, SP : [s.n.], 2015.

Orientador: Ieda Kanashiro Makiya.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas.

1. Comércio varejista. 2. Planejamento estratégico. 3. Carne bovina. I. Makiya, Ieda Kanashiro, 1966-. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências Aplicadas. III. Título.

Informações adicionais, complementares

Palavras-chave em inglês:

Retail trade

Strategic planning

Beef

Titulação: Bacharel em Gestão do Agronegócio

Banca examinadora:

Ieda Kanashiro Makiya [Orientador]

Daniel Henrique Dario Capitani

Francisco Ignácio Giocondo César

Data de entrega do trabalho definitivo: 05-12-2015

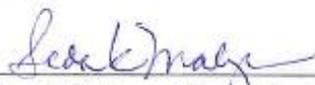
autonomia: análise SWOT de uma empresa varejista

Natureza: Trabalho de Conclusão de Curso em Gestão do Agronegócio

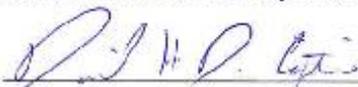
Instituição: Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de
Campinas

Aprovado em: 26/11/2015

BANCA EXAMINADORA



Profa. Dra. Ieda Kanashiro Maklya – Presidente
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

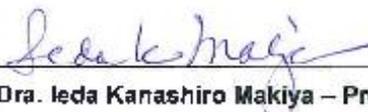


Prof. Dr. Daniel Henrique Darfo Capitan (Avaliador)
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)



Prof. Dr. Francisco Ignácio Glocondo Cesar (Avaliador)
Faculdade de Ciências Aplicadas (IFSP)

Este exemplar corresponde à versão final da monografia aprovada



Profa. Dra. Ieda Kanashiro Maklya – Presidente
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

SARTORIO, Juliana. AUTONOMIA DE ÁREA OPERACIONAL ESTRATÉGICA FRENTE AO PROCESSO DE AQUISIÇÃO: ANÁLISE SWOT DE UMA EMPRESA VAREJISTA. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão do Agronegócio) – Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas, Limeira, 2015.

RESUMO

O presente artigo teve por objetivo analisar as mudanças ocorridas em um supermercado após sua aquisição por uma rede varejista nacional e as consequências de uma adoção da gestão autônoma do açougue deste supermercado após este processo de aquisição. Para tanto empregou-se à ferramenta de análise SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, Threats), análise que consistiu em identificar no ambiente interno da organização suas forças e fraquezas e no ambiente externo, suas oportunidades e ameaças. No açougue, setor enfatizado na pesquisa, houve uma mudança de estratégia durante a readequação da loja pós-aquisição, em um primeiro momento implantou-se o modelo de comercialização utilizado nas demais lojas da rede que consistia em comercializar exclusivamente carne embalada, o que apresentou resultados desfavoráveis em relação ao modelo anterior utilizado pela loja (desossa). Quando o impacto negativo desta alteração foi percebido o setor voltou a comercializar carne fresca oriunda da desossa e após análises dos ganhos decorrentes da desossa a rede passou a importar este modelo para outras unidades.

Palavras-chaves: Supermercado, Rede de Varejo, Análise SWOT, Comercialização de Carne Bovina.

SARTORIO, Juliana. AUTONOMIA DE ÁREA OPERACIONAL ESTRATÉGICA FRENTE AO PROCESSO DE AQUISIÇÃO: ANÁLISE SWOT DE UMA EMPRESA VAREJISTA. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão do Agronegócio) – Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas, Limeira, 2015.

ABSTRACT

This article aims to analyze the changes in a supermarket after its acquisition by a national retailer and the consequences of adoption of the autonomous management of this supermarket butcher after this acquisition process. For this we used the SWOT analysis tool (Strength, Weakness, Opportunities, Threats) analysis was to identify the organization's internal environment their strengths and weaknesses and the external environment, its opportunities and threats. In the meat market sector emphasized in the survey, there was a change in strategy for the upgrading of the post-acquisition shop, at first implanted the marketing model used in other stores of the chain consisting of market exclusively packaged meat, which presented unfavorable results compared to the previous model used by the shop (bones). When the negative impact of this change was perceived the sector returned to market fresh meat originating from boning and after analysis of bones gains arising from the network began importing this model to other units.

Keywords: Supermarket, Retail Network, SWOT Analysis, Beef Marketing.

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 – Gráfico de Metragem dos Açougues das Lojas | 20 |
| Gráfico 2 - Gráfico de Funcionário | 21 |
| Gráfico 3 – Evolução das Compras de Traseiros | 24 |

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Síntese da Cadeia Produtiva da Carne Bovina..... | 11 |
| Figura 2 – Posição geográfica das lojas | 15 |
| Figura 3 - Localização dos fornecedores, do Papagaio e da Matriz da Rede Barbosa. | 18 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 – Rendimento Traseiro em kg..... | 19 |
|--|----|

SUMÁRIO

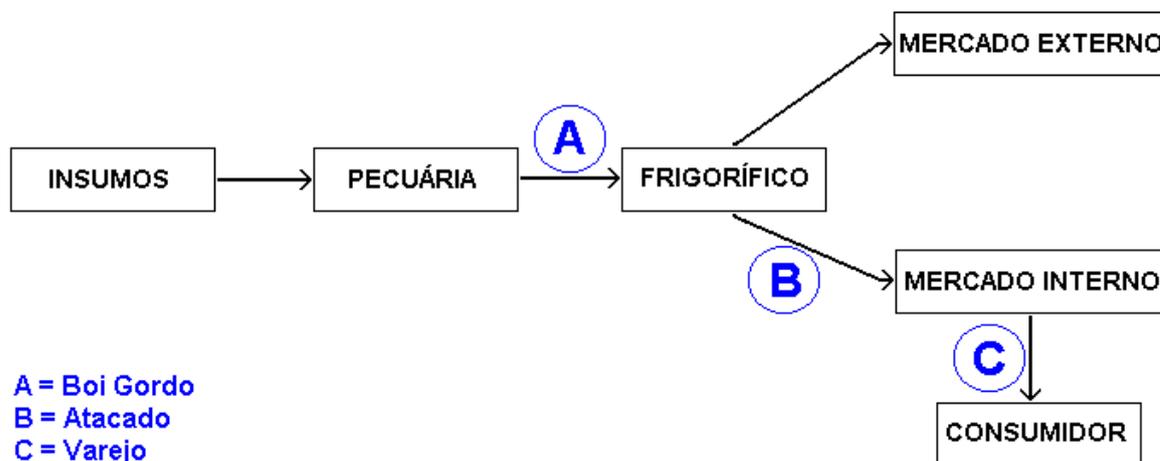
| | |
|--|----|
| 1. INTRODUÇÃO | 11 |
| 2. OBJETIVO | 12 |
| 3. REVISÃO LITERÁRIA | 12 |
| 4. METODOLOGIA | 14 |
| 5. ESTUDO DE CASO | 14 |
| 5.1. Principais mudanças após aquisição | 16 |
| 5.2. Análise SWOT: Pontos Fortes e Fracos / Oportunidades e Ameças | 16 |
| 5.2.1 Ambiente Interno | 16 |
| 5.2.2. Ambiente Externo | 22 |
| 6. RESULTADOS E DISCUSSÕES | 23 |
| 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 25 |
| 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 27 |

1. INTRODUÇÃO

Segundo o Ministério da Agricultura a bovinocultura é um dos principais destaques do agronegócio brasileiro no cenário mundial. O Brasil é dono do segundo maior rebanho efetivo do mundo, com cerca de 200 milhões de cabeças, além disso, é desde 2004 o maior exportador, com um quinto da carne comercializada internacionalmente e vendas em mais de 180 países. (MAPA, 2015)

A cadeia produtiva da carne bovina se inicia com a aquisição de insumos, utilizados tanto para a alimentação quanto para o cuidado do gado. A etapa seguinte da cadeia chega efetivamente na pecuária, fase responsável pela criação e acompanhamento do desenvolvimento do animal. Após chegar ao fim do processo de engorda os animais são destinados aos frigoríficos, onde são abatidos e encaminhados, parte para o mercado externo parte para o mercado interno. A imagem abaixo sintetiza esta cadeia.

Figura 1– Síntese da Cadeia Produtiva da Carne Bovina



Fonte: IEA (Instituto de Economia Agrícola). 2015

No caso em questão o Papagaio representa o ponto C da imagem, o varejo, que exerce o papel de conector entre frigoríficos e consumidores finais.

Atualmente são os super e hipermercados os principais canais de distribuição de carnes para o consumidor final, com a globalização e os novos padrões de consumo os açougues e

casas de carnes começaram a perder espaço, o consumidor passou a buscar mais praticidade e desta forma comprar em pontos de vendas que disponibilizam o maior mix de produtos possíveis. De acordo com PASCOAL (2011) esses novos padrões possibilitaram as redes varejistas o poder de coordenação da cadeia e a responsabilidade de sinalizar a produção de todo sistema agroindustrial.

Da mesma maneira que os supermercados são primordiais para a distribuição de carne bovina, os açougues também são importantes para os supermercados. Segundo CABRINI (2015), em pesquisa publicada pela ABRAS, em 2014 a participação do açougue nas vendas dos supermercados nacionais em reais cresceu de 8,2% para 9,1%. O açougue é um dos principais e mais complexos setores dentro de um supermercado, devido ao seu alto faturamento, sua representativa participação nas vendas e seu alto índice de perdas.

2. OBJETIVO

O presente estudo tem por objetivo analisar as mudanças ocorridas em um supermercado - Papagaio Supermercado – localizado na cidade de Rio Claro interior de São Paulo após sua aquisição por uma rede varejista nacional – Grupo Barbosa -, de sede localizada em Guarulhos – SP, analisando com enfoque a gestão autônoma da sessão do açougue do Papagaio Supermercado com relação à compra e comercialização da carne bovina após processo de aquisição pela rede, suas estratégias e seus resultados.

A importância deste trabalho justifica-se pela escassez de publicações existentes que realizem análises referentes a mudanças ocorridas em pequenos e médios supermercados após processo de aquisição.

3. REVISÃO DA LITERATURA

Após a implementação do Plano Real em 1994 a economia nacional adquiriu maior estabilidade, evidenciou-se então a concentração de mercado e a entrada de redes estrangeiras supermercadistas no mercado nacional. (CONCHA-AMIN, 2006)

Para enfrentar estas redes internacionais o setor varejista brasileiro precisou se reestruturar.

No setor varejista observa-se a reestruturação de empresas de vários segmentos, tendo por objetivo

ajustar e adequar as companhias ao cenário de competição mais acirrada, decorrente, principalmente, das conhecidas transformações da economia brasileira operadas no início da atual década. (SANTOS, 2002)

No entanto, recentemente poucas pesquisas têm sido realizadas com o objetivo de identificar características dessas mudanças estruturais.

Diante desse cenário, a questão que se coloca é se as mudanças estruturais têm sido no sentido de aumentar o poder de mercado dos varejistas. Embora esta questão seja de extrema relevância nos dias atuais, a literatura brasileira tem dado pouca atenção às características da reestruturação do varejo, recentemente. (CONCHA-AMIN, 2006, p. 45)

Parte dessa nova estruturação consiste na expansão das redes de varejo, nacionais e internacionais, é crescente a busca por ocupação de novos mercados, através da expansão territorial.

A expansão é um dos movimentos que vêm sendo observados nos grandes grupos, que buscam a ocupação de espaços regionais e a consolidação de sua posição nos mercados, além de melhor negociação com os fornecedores. Atualmente, as empresas estrangeiras e mesmo as grandes empresas brasileiras estão se expandindo através da construção de novas unidades e da aquisição de pequenas e médias redes. Neste último caso, a combinação dos estágios das tecnologias de gestão e da informação com os atrasos na profissionalização e na capitalização torna atrativo o valor dos ativos dessas redes para aquisição ou fusão. (SANTOS, 2002)

Além da expansão outras estratégias tornaram-se essenciais para a obtenção de sucesso e lucro num mercado tão competitivo e acirrado como o supermercadista.

O investimento em tecnologia de informação também se faz necessário, explorar novas ferramentas tecnológicas faz parte do permanente processo de melhoria que deve ocorrer nas empresas varejistas. Essa tecnologia da informação proporciona utilização de novos conceitos de administração de compras, de gestão de estoques e até de distribuição dos produtos, sendo capaz de ajudar a atender e satisfazer as necessidades de seus consumidores. (LAS CASAS, 2007)

Já a preocupação com a fidelização dos clientes é um conceito relativamente novo, há aproximadamente três décadas a grande preocupação dos supermercadistas estava em instalar suas lojas em regiões bem localizadas, porém grande parte das lojas que basearam-se apenas nesta estratégia não obtiveram sucesso. Na atualidade os clientes tornaram-se mais exigentes, com mais variadas necessidades e desejos o que vem exigindo das empresas do ramo do varejo um esforço amplo. (BORGES 2001)

4. METODOLOGIA

A metodologia utilizada nesta pesquisa faz uso da ferramenta de análise SWOT, para identificação dos pontos forte e fracos / ameaças e oportunidades, frente análise comparativa dos processos gerenciais autônomos da empresa Papagaio Supermercado com relação às práticas realizadas pela Rede Varejista Barbosa.

5. ESTUDO DE CASO

O estudo de caso foi realizado a partir de pesquisa quantitativa e qualitativa, utilizando para tanto informações concedidas pelos compradores do Grupo Barbosa, do Papagaio Supermercado e por colaboradores da loja 30.

O Grupo Barbosa surgiu em 1976, quando o Sr. Antônio e Dona Hilda, pais do atual proprietário Nelson Barbosa, decidiram abrir seu próprio negócio, no bairro de Taboão na cidade de Guarulhos. Foi criada como pequena mercearia e assim permaneceu até 1986 quando se tornou um supermercado. Em 1990 o atual gestor, Nelson Barbosa assumiu o comando da loja, reformou e ampliou a sede e começou a expansão, até o fim de 2014 já havia comprado mais 30 lojas além daquela que herdou. Atualmente a rede conta com mais de 3mil colaboradores diretos.

Figura 2 – Posição geográfica das lojas



Fonte: Google Maps (2015)

As estrelas no mapa acima representam as lojas do Barbosa. Através da imagem podemos ver a concentração de lojas existente na região metropolitana de São Paulo.

O Papagaio Supermercado é uma empresa varejista, surgiu em 1979 como um supermercado familiar a partir da sociedade entre dois amigos da cidade de Rio Claro, interior de São Paulo, Emílio Beltrati e Antônio Ângelo de Moraes Dias, passando por uma série de reformas e modernizações, até que em 2014, a loja foi vendida para uma rede varejista de Guarulhos – SP. Conta atualmente com 130 funcionários.

O Grupo Barbosa adquiriu o Papagaio Supermercado, em maio de 2014, e possui atualmente 34 lojas, sendo que 27 estão localizadas na região metropolitana de São Paulo, 6

em Tatuí (interior de São Paulo) e uma, a loja 30, protagonista deste texto, em Rio Claro, também interior do Estado.

5.1. Principais mudanças após aquisição

Após a mudança de gestão o Papagaio Supermercado sofreu algumas alterações. O horário de funcionamento foi estendido, a loja fechava às 21h e passou a fechar às 22h. As compras em sua grande maioria passaram a ser realizadas pelos compradores da loja central, a loja 1, que fica localizada na cidade de Guarulhos, no entanto foi mantido um departamento comercial na loja que ficou responsável pela compra de parte dos fornecedores do departamento de perecíveis no qual está inserido o açougue e dos fornecedores detentores de marcas regionais que não se encontram nas demais lojas da rede.

O setor de frutas, verduras e legumes também mudou, foi terceirizado, e agora uma empresa (De Marchi) parceira da Rede Barbosa é responsável por ele.

A loja em questão possui algumas particularidades frente às demais, apenas três lojas da rede possuem departamento comercial em suas dependências, a loja 1 – Matriz, a loja 16 – Atacado, localizada em Tatuí, cidade que possui 5 lojas da rede e a loja 30 – Papagaio, além de ser também a primeira loja da rede localizada na cidade de Rio Claro.

5.2. Análise SWOT: Pontos Fortes e Fracos / Oportunidades e Ameaças

A análise SWOT é uma importante ferramenta de análise que de forma simples estuda a posição estratégica das empresas e busca posicionar seu foco, estudando as questões internas e externas que influem na organização, sua sigla é oriunda do inglês, representa um anagrama de forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*).

5.2.1 Ambiente Interno

Pontos Fracos

Uma fraqueza significativa encontrada na loja estudada envolve a questão da armazenagem, a rede possui uma parceria estabelecida mediante contrato com uma empresa da cidade de São Paulo (Bertha) que atua como centro de armazenagem e distribuição, assim não há limites relacionados ao espaço de armazenagem para as compras do açougue, podendo

desta forma aproveitar melhor as ofertas dos fornecedores e exercer poder de barganha realizando compras em grandes quantidades. No entanto devido à distância (196 km) deste centro para a Loja 30 o contrato não se estende a ela, em virtude do alto custo do frete, principalmente no transporte de alimentos nesse gênero que são perecíveis e exigem transporte em caminhões refrigerados, além do fato de que o produto chega “cansado” e por vezes já deteriorado, desta forma o Papagaio utiliza apenas de seu espaço de armazenagem que é restrito e delimita a quantidade a ser comprada.

A distância impossibilita também as transferências de mercadorias entre lojas, prática comum entre as unidades localizadas na região metropolitana de São Paulo, quando há falta de um produto e/ou excesso em alguma loja este produto pode ser transferido para outra.

De acordo com Sucupira (2013) à medida que as redes de varejo se dispersam geograficamente os problemas logísticos se agravam e os custos de transporte tendem a aumentar.

Pontos Fortes

Se por um lado à localização da loja 30, distante das demais, pode ser vista como ponto fraco, por outro ela pode representar uma força, esta distância “obrigou” as compras do setor permanecerem na loja, facilitando o controle dos estoques.

Segundo SUCUPIRA (2013) o equilíbrio da gestão dos estoques depende de três indicadores: giro dos estoques, cobertura dos estoques e nível de serviço ao cliente. O giro dos estoques é representado pelo número de vezes que o capital investido em estoques é recuperado a partir das vendas, sendo calculado pela fórmula:

$$\text{GIRO} = \text{custo das mercadorias vendidas} * 100 / \text{custo do estoque médio no período}$$

Já a cobertura dos estoques é calculada dividindo o estoque em determinada data pela previsão de vendas futuras, previsão essa feita normalmente a partir da média das vendas passadas.

Ainda de acordo com SUCUPIRA (2013) o nível de serviço ao cliente representa o atendimento à necessidade e/ou desejo do cliente quando ele encontra no supermercado o produto que procurava e pode ser calculado pela fórmula:

$\text{NÍVEL DE SERVIÇO AO CLIENTE} = \text{número de skus (produto) em estoque} * \text{número de dias úteis do período} * 100 / \text{número de skus (produto) em estoque} * \text{número de dias úteis do período}$

Ele afirma também quanto maior a frequência de entrega dos fornecedores com lotes menores, maior o índice de rotação dos estoques, giro esse fundamental na obtenção de lucro e na redução da necessidade de investimento de capital.

Figura 3 - Localização dos fornecedores, do Papagaio e da Matriz da Rede Barbosa.



Fonte: Google Maps

Os fornecedores do Papagaio Supermercado encontram-se no estado de São Paulo, os de carne embalada no norte do estado, já o de carne fresca (Frigorífico Angelelli) localiza-se na cidade vizinha, Piracicaba, e devido a esta proximidade realizam entregas na loja três vezes por semana.

Possuir carne fresca é também característica da loja, entende-se por “carne fresca” o produto resultante do abate bovino que é caracterizado como massa muscular aderida à estrutura óssea (excluindo vísceras: língua, coração, etc.), que tenha sofrido em seu

processamento apenas exsanguinação (sangria), resfriamento e distinção de cortes. (BRISOLA, 2005)

Devido à proximidade de frigoríficos, como pode ser observado na figura 3, as carnes embaladas chegam pouco tempo após o abate e há também a prática de desossa, que consiste em comprar partes inteiras do boi, a parte traseira mais especificamente e tirar dela seus cortes, atividade vem sendo implantada nas demais lojas da rede após aquisição da 30.

Tabela 1 – Rendimento Traseiro em kg

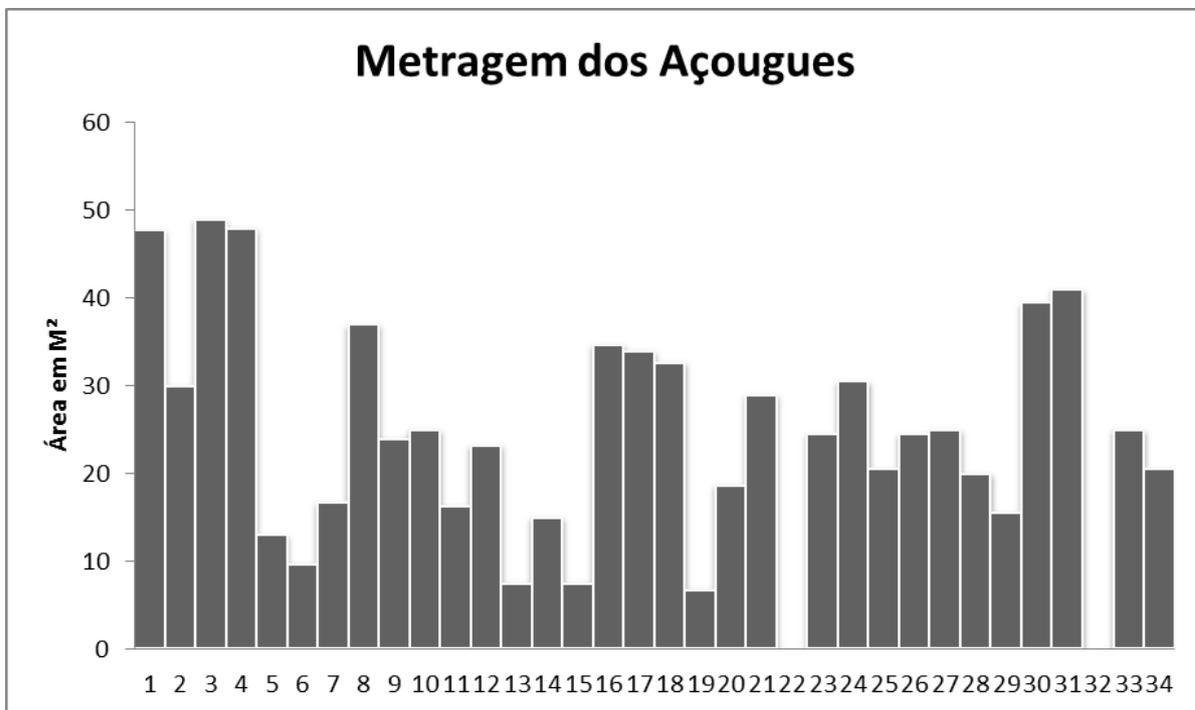
| | RENDIMENTO EM KG/100 kg DE TRASEIRO | PREÇO KG TRASEIRO | PREÇO KG PEÇA A VÁCUO | SUBTOTAL CUSTO TRASEIRO | SUBTOTAL CUSTO PEÇA À VÁCUO |
|--------------------------|-------------------------------------|-------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------------|
| COXAO DURO KG | 9,65 | R\$ 11,00 | R\$ 15,00 | R\$ 108,15 | R\$ 144,75 |
| SEBO BOVINO KG | 5,8 | R\$ 11,00 | R\$ - | R\$ 63,80 | R\$ - |
| OSSO BOVINO KG | 15,65 | R\$ 11,00 | R\$ - | R\$ 172,15 | R\$ - |
| COXAO MOLE KG | 14,3 | R\$ 11,00 | R\$ 16,30 | R\$ 157,30 | R\$ 233,09 |
| PATINHO KG | 9,15 | R\$ 11,00 | R\$ 15,50 | R\$ 100,65 | R\$ 141,83 |
| CONTRA FILE KG | 13,95 | R\$ 11,00 | R\$ 18,99 | R\$ 153,45 | R\$ 264,91 |
| PICANHA KG | 1,97 | R\$ 11,00 | R\$ 28,00 | R\$ 21,67 | R\$ 51,22 |
| MÚSCULO KG | 7,1 | R\$ 11,00 | R\$ 12,00 | R\$ 78,10 | R\$ 85,20 |
| ACÉM KG | 3,45 | R\$ 11,00 | R\$ 11,50 | R\$ 37,95 | R\$ 39,68 |
| CAPA DE FILE KG | 2,88 | R\$ 11,00 | R\$ 14,00 | R\$ 29,48 | R\$ 37,52 |
| FILE MIGNON KG | 3 | R\$ 11,00 | R\$ 38,00 | R\$ 33,00 | R\$ 108,00 |
| ALCATRA KG | 8,6 | R\$ 11,00 | R\$ 18,50 | R\$ 94,60 | R\$ 159,10 |
| LAGARTO KG | 4,7 | R\$ 11,00 | R\$ 15,50 | R\$ 51,70 | R\$ 72,85 |
| | | | | | |
| Preços do dia 19/08/2015 | | | | R\$ 1.100,00 | R\$ 1.338,14 |
| | | | | | |
| | | | | | R\$ 238,14 |

Fonte: Elaboração Própria

A tabela acima representa o rendimento do traseiro, em kg, e compara os custos obtidos na aquisição de carne fresca e de carne embalada. É possível observar que a cada 100 kg de traseiro há um lucro de 238,14 reais.

Outro ponto forte observado encontra-se na metragem das lojas.

Gráfico 1 – Gráfico de Metragem dos Açougues das Lojas

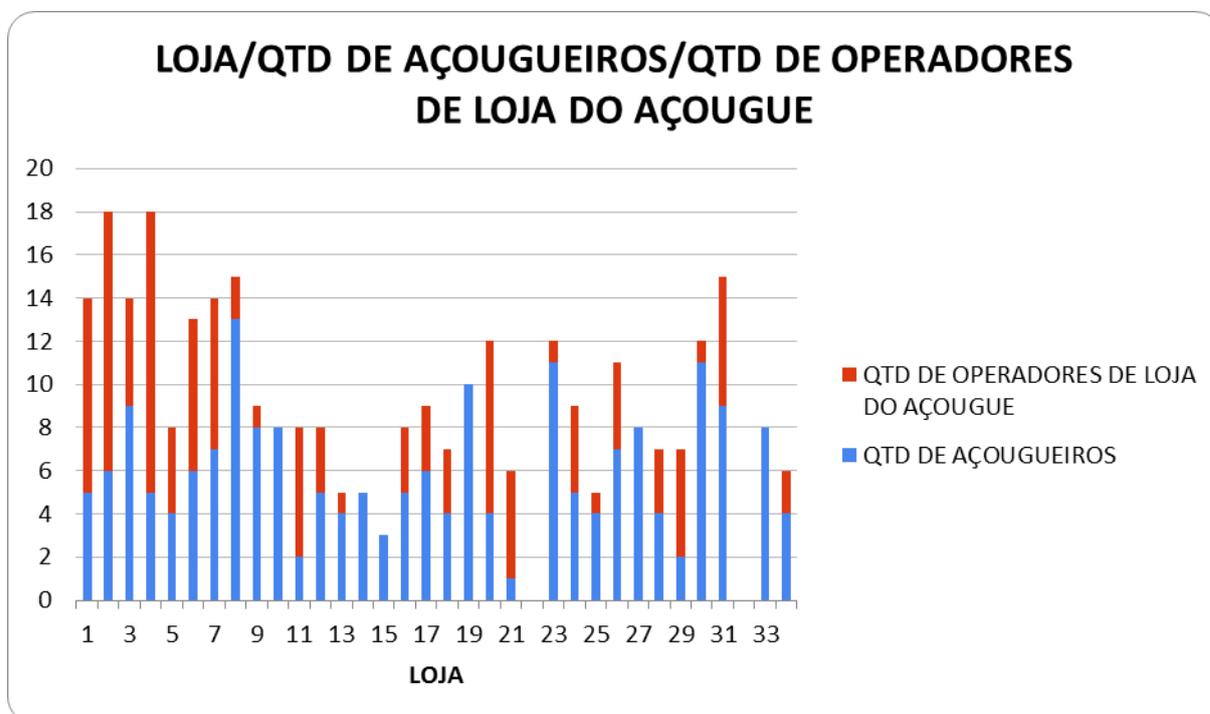


Fonte: Elaboração Própria

A loja 30 possui a quinta maior área de vendas de açougue (somando a parte de atendimento e autosserviço) da Rede, o que pode ser considerado um ponto forte devido ao maior espaço para exposição dos produtos e até mesmo para atendimento aos clientes.

A mão de obra qualificada é igualmente questão de suma importância quando se refere a açougues, há uma falta de funcionários capacitados em geral no comércio, principalmente aqueles que possuem experiência, por ser uma loja de muitos anos e de tradição existem funcionários eficientes que conseguem designar suas funções com maestria aumentando assim o valor agregado do produto.

Gráfico 2 - Gráfico de Funcionário



Fonte: Elaboração Própria

Percebeu-se também, através deste estudo de caso, que entre os funcionários do açougue existem duas categorias, os açougueiros de origem e assim registrados em carteira e os operadores de loja, a diferença da função encontra-se no manuseio da carne, os operadores de loja não utilizam objetos cortantes e/ou que ofereça certos riscos, apenas atendem o balcão e abastecem o autosserviço, já os açougueiros são responsáveis pelo atendimento ao cliente, e também processar a carne, seja na desossa ou transformando as peças em bifês.

A diferença envolve também a questão da remuneração, o piso salarial de um operador de loja é de R\$1094,00 enquanto o salário inicial de um açougueiro é de R\$1171,55.

Na rede dos 317 funcionários, 198 são açougueiros (62%) e 119 operadores de loja (38%), enquanto a loja 30 conta com 11 açougueiros (92%) e 1 operador (8%). Esta porcentagem elevada de açougueiros no caso da loja 30 se deve a presença da desossa e impacta no custo do açougue, um dos mais elevados da Rede.

Outra vantagem é a possibilidade de diferenciação de preço, os preços praticados pelo Papagaio podem ser constituídos comparados aos concorrentes regionais, não aos concorrentes da rede. No entanto, o custo no qual se aplica a margem é um custo médio, ou seja, uma média do preço de compra de todas as lojas, o que não chega a ser um problema, já que a matriz possui um ganho de preço por comprar em quantidade.

A lembrança da marca destaca-se como mais uma força, a tradição que a loja conquistou na cidade fez com que a Rede mantivesse seu nome após a aquisição, fato que não ocorreu nas demais lojas.

5.2.2. Ambiente Externo

Ameaças

No âmbito externo, a análise SWOT estuda as ameaças e oportunidades, segundo Favaret Filho um dos principais pontos de fragilidade da cadeia de carne bovina é a baixa coordenação entre os agentes, as relações são inteiramente baseadas no mercado e há ainda baixa estabilidade nas relações entre pecuaristas, frigoríficos e distribuidores. Esta descoordenação dificulta a rastreabilidade do produto de forma que os açougues não podem assegurar a procedência da carne, há ainda o fato de que os produtores entregam animais fora do padrão.

Os concorrentes representam também ameaças significativas, recentemente foi inaugurado um atacado na cidade e existem rumores de que uma rede que ainda não possui lojas na mesma irá se instalar.

Oportunidades

Dentre as oportunidades, podemos destacar um provável crescimento do setor. Segundo a Associação Brasileira de Supermercados apesar da eminente crise em que a economia brasileira se encontra, os supermercados continuaram a apresentar resultado positivo em 2015 (ABRAS 2015).

A loja 30 é dentre as lojas da rede a que está localizada mais ao norte do estado e pode ser estratégica na expansão da rede para esta região, sendo que uma ampliação do número de lojas com a marca Papagaio pode vir a acontecer através da Rede, à intenção dos diretores é num futuro próximo adquirirem lojas na cidade de Rio Claro e nas cidades vizinhas.

6. RESULTADOS E DISCUSSÕES

De maneira geral, no aspecto operacional houve poucas mudanças no Supermercado Papagaio, o horário de funcionamento foi aumentado em uma hora por dia. Por parte dos funcionários, principalmente os mais antigos instalou-se certo descontentamento após a aquisição, o ritmo de trabalho se modificou, o horário de funcionamento se estendeu e as escalas também, os domingos que eram trabalhados intercalando um sim e um não passaram a serem trabalhados três sim e um não e houve a fixação de uma folga semanal.

Uma das intervenções impostas pela rede foi à intensificação no controle das despesas, estabelecendo-se para cada setor um valor máximo de porcentagem permitida de perdas com justificativas mensais relacionadas a esse item, além de terem verbas limitadas para as compras. Implantaram-se também metas de consumo de água e energia, buscando minimizar os gastos com estas despesas.

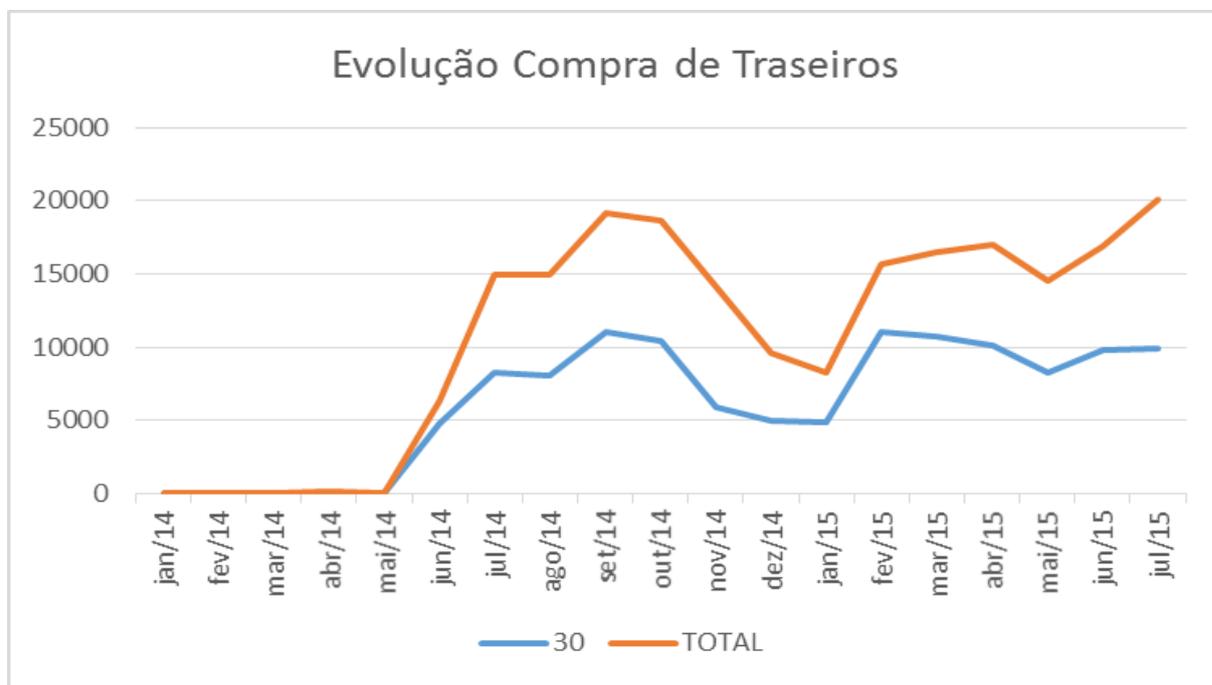
Outra interferência da rede na loja pode ser observada na intensificação do controle das rupturas, sendo que diariamente o departamento de prevenção de perdas da matriz envia uma planilha contendo os itens de maior importância na venda das lojas que não foram vendidos no dia anterior, os gerentes de cada loja devem responder essas listas justificando o porquê da ruptura. No setor de perecíveis este controle foi ampliado a partir da realização de balanços (contagem de estoques) mensais. Um ponto positivo desse monitoramento no açougue percebido foi à diminuição das perdas do setor que saíram do patamar de 5% para 3,5%.

O sistema utilizado pela rede é mais completo que o usado anteriormente. O Bluesoft ERP é o software empregado pela empresa, a partir dele os compradores possuem uma vasta gama de dados, como estoques, vendas, média de preços, e também sugestões de pedidos. O sistema é online e interliga todas as lojas da rede, facilitando o gerenciamento e a definição de estratégias alinhadas a rede. Os produtos ofertados no tabloide são vendidos a preço de custo, como estratégia para atrair clientes.

No açougue, setor enfatizado nesta pesquisa, após a aquisição do Papagaio foi-se imposto o modelo da rede, comercialização exclusiva de carne embalada, o que apresentou resultados desfavoráveis em relação ao modelo anterior utilizado pela loja (desossa), quando o impacto negativo desta alteração foi percebido pelos gestores da rede ocorreu uma mudança de estratégia, e o setor voltou a comercializar carne fresca oriunda da desossa. Após análise dos ganhos decorrentes da desossa a rede passou a importar o modelo para outras unidades, o

Papagaio influenciou uma alteração no processo “produtivo” de parte dos açougues rede, em oito unidades da rede – 23,5% das lojas - houve a introdução do processo de desossa.

Gráfico 3 – Evolução das Compras de Traseiros



Fonte – Elaboração Própria

A loja 30 passou a integrar a rede em maio de 2014, é possível observar através da figura acima que a partir desta data deram-se início nas compras de traseiros, a linha azul representa a loja 30, que compra aproximadamente a metade de todo o traseiro adquirido por toda rede. É possível visualizar também uma queda nas compras do mesmo entre novembro e janeiro, este fato deve-se ao aumento das vendas de fim de ano, que exigem maior foco da mão de obra no atendimento ao cliente e estoques elevados.

O controle da qualidade da carne na loja também é rigoroso, tanto os traseiros quanto as carnes embaladas passam por um processo de conferência no ato da entrega. O fornecedores também foram selecionados de acordo com a qualidade das mercadorias, a frequência da entregas, a proximidade da loja e os preços.

O problema deste enfoque na qualidade envolve os custos, quanto maior a qualidade da carne maior seu preço, mesmo que oriunda do traseiro, considerando todas estas questões é possível perceber que o ganho monetário bruto comparando a carne embalada e a fresca é significativo. De maio de 2014 a junho de 2015 a loja 30 comprou 108.153,400 kg de traseiro,

ou seja uma média de 7.725,242kg mensais, a cada 100kg de traseiro o ganho é de R\$238,14 comparado a 100kg de carne embalada (tabela 2), desta forma a economia mensal obtida com o traseiro, levando em conta apenas o custo da carne, foi em média de R\$18.396,89 , no entanto, apesar da carne fresca ser mais barata demanda uma mão de obra especializada e destinada unicamente ao processo de desossa gerando um custo adicional e ainda perde mais peso na limpeza que a embalada - a embalada também é limpa, porém as sobras são menores – além disso o processo de desossa conquista clientes que prezam pela qualidade da carne.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As vendas não se elevaram significativamente no Papagaio após a aquisição, a meta de três milhões de reais mensais continua com pequenas variações nos meses com datas comemorativas, o volume de vendas aumentou, porém a margem utilizada é menor. Investimentos estruturais ainda não foram realizados na loja, o que pode ser visto como um gargalo, porém com o momento de eminente recessão e crise no qual o país se encontra a loja ainda não sofreu prejuízos, nem corte de funcionários.

Quanto ao açougue e mais especificamente a desossa observamos que seu impacto é representativo para a loja, tanto no aspecto financeiro, gerando uma economia de em média R\$18 mil reais mensais nas compras de carne bovina do setor, valor capaz de sanar os custos adicionais ocasionadas pela mesma (funcionário especializado, perda na limpeza) quanto na apresentação e na qualidade da carne.

O comprador é um dos principais elementos para que uma empresa varejista obtenha bons resultados em suas operações (SUCUPIRA, 2013), desta forma a manutenção de um departamento comercial nas dependências da loja influenciou positivamente na gestão da mesma.

Referente aos desafios futuros eles envolvem a eminente crise econômica em que o país se encontra. Em tempos de crise os clientes optam por carnes de aves e suínos que possuem preço menor. A instalação de um novo concorrente nas proximidades e a baixa coordenação da cadeia da pecuária também são desafios a serem enfrentados.

Para enfrentar estes desafios as principais estratégias a serem adotadas envolvem a manutenção da qualidade dos produtos e dos serviços oferecidos, firmando e reafirmando

parcerias com os fornecedores, controlando o recebimento das mercadorias, investindo no treinamento dos colaboradores.

Diversificar também é uma estratégia aplicável, aumentar o número de cortes de carnes, utilizar de fracionamento, vendendo as carnes em peças menores, realizando pré-processamento comercializando a carne em bifés, empanada, recheada, moída, temperada. Na exposição investir no casamento com outras sessões, colocando próximo do açougue itens relacionados a churrasco como carvão, queijo coalho e pão de alho. A realização frequente de rebaixas, ou seja, realizar ofertas internas que valem apenas para o dia, com margem mínima voltada para evitar a perda do item em questão. E por fim a manutenção da desossa e do modelo de gestão autônoma do setor podem ser os diferenciais para que o mesmo passe pela crise sem grandes perdas.

Por fim é possível concluir que um futuro de sucesso cabe às redes varejistas mais flexíveis e que possuem maior capacidade de se adequar a região na qual está se expandindo. Numa sociedade de competição cada vez mais acirrada a vantagem competitiva pode ser encontrada no atendimento e manutenção das preferências dos clientes e no respeito pelas características culturais regionais.

8. REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS EXPORTADORAS DE CARNES (ABIEC) – *Exportação por Ano*, disponível em <http://www.abiec.org.br/41_exportacao_ano.asp – acesso em 09. mai.2015

BORGES, A. R. Marketing de varejo: as estratégias adotadas pelos supermercados de vizinhança para conquistar e fidelizar clientes. Universidade Federal de Santa Catarina - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2001.

BRISOLA, M. V.; DE CASTRO, A. M. G. Consumidor de carne bovina: preferências e confiança no açougueiro. *Revista de Administração FACES Journal*, v. 4, n. 1, 2005.

CABRINI, G. Riqueza em detalhes, *Revista ABRAS*, abri. 2015.

CONCHA-AMIN, M; DE AGUIAR, D. R. D. Concentração industrial, fusões e turnover no setor supermercadista brasileiro. *Gestão e Produção*, v. 13, p. 45-56, 2006.

FAVERET FILHO, P.; PAULA, S. R. L. Cadeia da carne bovina: o novo ambiente competitivo. *Revista do BNDS*, Rio de Janeiro, v.5, n.10, p.265-297, dez.1998.

INSTITUTO DE ECONOMIA AGRÍCOLA (IEA), Figura 1 - Síntese da cadeia produtiva da carne bovina– disponível em <http://www.iea.sp.gov.br/out/LerTexto.php?codTexto=4538> – acesso 09. mai.2015

LAS CASAS, A. L.; GARCIA, T. M. Estratégias de marketing para varejo. Inovações e Diferenciações Estratégicas que Fazem a Diferença no Marketing de Varejo. São Paulo: Novatec, 2007.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO (MAPA) - *Bovinos e Bubalinos*, disponível em <<http://www.agricultura.gov.br/animal/especies/bovinos-e-bubalinos>> - acesso em 22. abr.2015.

PASCOAL, L. L.; VAZ, F. N.; VAZ, R. Z.; RESTLE, J.; PACHECO, P. S.; SANTOS, J. P. A. Relações comerciais entre produtor, indústria e varejo e as implicações na diferenciação e precificação de carne e produtos bovinos não carcaça. *Revista Brasileira de Zootecnia*, R. Bras. Zootec., v.40, p.82-92, 2011(supl. especial).

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – Análise Quadro 1 - disponível em <https://sites.google.com/site/planejajaweb/modelos-graficos>, acesso 27. abr.2015.

SANTOS, A. M. M. M, and Luiz Carlos Perez Gimenez. "Reestruturação do comércio varejista e de supermercados." (2002) BNDES, disponível em www.cartaobndes.com/conhecimento/bnset/set903. Acesso em 14. out.2015

SUCUPIRA, C. A. de C. Gestão de Estoques de Compras no Varejo, Rio de Janeiro, mar.2013.