

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS

FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GEOGRAFIA

SERGIO RICARDO FERNANDES ZANCHETTA

**A ATUAÇÃO DO GRUPO ABV NO COMÉRCIO VAREJISTA DE
MATO GROSSO DO SUL**

SERGIO RICARDO FERNANDES ZANCHETTA

Dourados-MS

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

Z27a Zanchetta, Sergio Ricardo Fernandes

A ATUAÇÃO DO GRUPO ABV NO COMÉRCIO VAREJISTA DE MATO GROSSO DO
SUL [recurso eletrônico] / Sergio Ricardo Fernandes Zanchetta. -- 2023.

Arquivo em formato pdf.

Orientadora: Profa. Dra. Lisandra Pereira Lamoso.

Dissertação (Mestrado em Geografia)-Universidade Federal da Grande Dourados, 2023.

Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:

<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

1. ABV - comércio - varejista - Mato Grosso do Sul - Dourados. 2. supermercados -
competitividade - diferenciais estratégicos. 3. Abevê - atacarejo - diversificação - Porter - Pastore. 4.
expansão - investimentos - acumulação. I. Lamoso, Profa. Dra. Lisandra Pereira. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.

**A ATUAÇÃO DO GRUPO ABV NO COMÉRCIO VAREJISTA DE
MATO GROSSO DO SUL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação – Mestrado em Geografia, da Faculdade de Ciências Humanas, da Universidade Federal da Grande Dourados como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Geografia.

Orientadora: Profa. Dra. Lisandra Pereira Lamoso

Dourados-MS

2023

AGRADECIMENTOS

Sou grato a DEUS em nome do Senhor Jesus Cristo, por ter-me concedido a benção da saúde e capacitação, colocando pessoas e instituições que me auxiliaram nesta pesquisa, de maneira que eu pudesse concretizar este sonho.

À minha amada e querida esposa Margarida de Fátima Milton Zanchetta, fonte de inspiração e carinho, sou grato pelo apoio desde o início da graduação sempre me incentivando.

Aos meus amados filhos Brenda Natally Milton Zanchetta, Julia Alice Milton Zanchetta e Enzo Ricardo Milton Zanchetta que sempre me apoiaram e compreenderam em diversas ocasiões a minha dedicação à pesquisa.

À Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD e ao Programa de Pós-graduação – Mestrado em Geografia, da Faculdade de Ciências Humanas, no qual me orgulho de ter sido aluno e aos professores, mestres, doutores e funcionários, especialmente ao técnico Ângelo Franco do Nascimento Ribeiro (LABGEO-FCH-UFGD) que contribuíram para a conclusão da minha tese de mestrado, aos quais devo todo o meu êxito.

A minha orientadora a Prof. Dr. Lisandra Pereira Lamoso, pela sua excelência e incansável dedicação em me ajudar nesta jornada, sem a qual não teria alcançado êxito.

Aos Professores participantes da Banca, Prof. Dr., Roni Mayer Lomba e Prof. Dr. Ana Paula Camilo Pereira pelo esforço de todos para a realização da banca, assim como da leitura do trabalho e pelo incentivo, orientações e sugestões durante o exame de qualificação.

Ao Grupo ABV em nome do Sr. Ariclens Bento Vicentin, que além de nos conceder uma entrevista, também nos abriu as portas para a realização da pesquisa, fornecendo as informações e dados necessários a realização do presente trabalho, sem os quais não teria conseguido êxito. Agradeço também aos funcionários que participaram da pesquisa, especialmente à Sra. Simone Aparecida Kunrath, Sr. Joaquim Ribeiro dos Santos Junior, Sr. José Domingos Pereira Marques, Sr. Michael Willie Fernandes Ovelar, Sr. Paulo Henrique Ponciano e Sr. Adriano Giupato pela atenção e prestatividade ao que se dedicaram a me ajudar. Muito obrigado!

Resumo

A pesquisa aborda a atuação do Grupo ABV no comércio varejista de Mato Grosso do Sul, uma empresa familiar nascida no interior do estado que se sobressaiu em um curto período de tempo frente a grandes redes do comércio varejista brasileiro, em um ambiente competitivo e desafiador. Nesta pesquisa, realizamos revisão bibliográfica, pesquisa documental, consulta em fontes primárias. Entre os trabalhos revisados, destacamos a dissertação de Lages (2002), que aborda “O padrão de concorrência atual do setor supermercadista da Cidade de Ponta Grossa/PR”, Pastore (2013), sobre “Posicionamento estratégico das redes de supermercados locais: um estudo na cidade de Santos” e Oliveira (2021), que pesquisou “A geografia do Comércio: A produção do espaço urbano a partir de redes de supermercados em Montes Claros-MG”. O método de pesquisa utilizado é o descritivo e exploratório. Os trabalhos utilizados na revisão bibliográfica contribuíram para entendermos a origem dos mercados como conhecemos no início do século XX, além das características do comércio varejista e suas subdivisões dentro do ramo: mercados, supermercados e atacarejo. Compreendemos parte da dinâmica dos seus formatos, produtos oferecidos, margem de lucro e o público alvo. As entrevistas semiestruturada com os gestores do Grupo ABV e com proprietário Sr. Ariclones Bento Vicentin contribuíram com informações enriquecedoras sobre a história da empresa, as dificuldades enfrentadas, as decisões que transformaram o negócio em sucesso, as metas alcançadas, o entendimento da empresa sobre o olhar de cada um dos entrevistados, os investimentos realizados com recursos do capital comercial e para onde se dirigem, as perspectivas futuras da empresa frente aos concorrentes e seus efeitos no espaço geográfico. A pesquisa está dividida em três capítulos: 1) Característica do comércio varejista; 2) O Grupo ABV no Mato Grosso do Sul e a 3) Expansão dos investimentos derivados da acumulação comercial. Concluímos que o Grupo ABV se tornou referência empresarial em âmbito regional, com aplicação de várias estratégias competitivas apresentadas ao longo do texto. No ano da pesquisa, 2023 o Grupo contava com 2.248 funcionários e ocupava a primeira posição entre as redes supermercadistas no estado de Mato Grosso do Sul; sendo o terceiro maior grupo do Centro-Oeste e figura entre as cem maiores empresas do varejo no Brasil, ocupando a posição de número 67º no *ranking* nacional.

Palavras-chave: supermercados. competitividade. diferenciais estratégicos.

Abstract

The research addresses the ABV Group's performance in retail trade in Mato Grosso do Sul, a family company born in the interior of the state that stood out in a short period of time compared to large Brazilian retail chains, in a competitive and challenging environment. In this research, we carried out a bibliographical review, documentary research, and consultation of primary sources. Among the works reviewed, we highlight the dissertation by Lages (2002), which addresses “The current competition pattern of the supermarket sector in the City of Ponta Grossa/PR”, Pastore (2013), on “Strategic positioning of local supermarket chains: a study in the city of Santos” and Oliveira (2021), who researched “The geography of Commerce: The production of urban space from supermarket chains in Montes Claros-MG”. The research method used is descriptive and exploratory. The works used in the bibliographic review contributed to understanding the origin of markets as we know them at the beginning of the 20th century, in addition to the characteristics of retail trade and its subdivisions within the sector: markets, supermarkets and wholesale. We understand part of the dynamics of its formats, products offered, profit margin and target audience. The semi-structured interviews with ABV Group managers and owner Mr. Ariclens Bento Vicentin contributed with enriching information about the company's history, the difficulties faced, the decisions that transformed the business into success, the goals achieved, the company's understanding of the perspective from each of the interviewees, the investments made with commercial capital resources and where they are headed, the company's future prospects compared to competitors and their effects on geographic space. The research is divided into three chapters: 1) Characteristics of retail trade; 2) The ABV Group in Mato Grosso do Sul and 3) Expansion of investments derived from commercial accumulation. We conclude that the ABV Group has become a business reference at a regional level, with the application of several competitive strategies presented throughout the text. In the year of the research, 2023, the Group had 2,248 employees and occupied the first position among supermarket chains in the state of Mato Grosso do Sul; being the third largest group in the Central-West and among the one hundred largest retail companies in Brazil, occupying the 67th position in the national ranking.

Keywords: supermarkets. competitiveness. strategic differences.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	09
LISTA DE MAPAS	11
LISTA DE QUADROS	12
LISTA DE ABREVIATURAS	13
INTRODUÇÃO	15
1 CARACTERÍSTICAS DO COMÉRCIO VAREJISTA	18
1.1 Alguns estudos sobre os supermercados como manifestação do comércio varejista	18
1.2 As origens da forma de comércio pelos supermercados	25
1.3 Características dos mercados, supermercados, hipermercados, atacados e atacarejos	30
2 O GRUPO ABV NO MATO GROSSO DO SUL	45
2.1 As origens do Grupo ABV	45
2.2 O processo de expansão da rede de supermercados	49
2.3 As estratégias competitivas de mercado	60
2.4 As estratégias espaciais de competição	71
3 A EXPANSÃO DOS INVESTIMENTOS DERIVADOS DA ACUMULAÇÃO COMERCIAL	85
3.1 Consolidação do Grupo ABV com referência regional	85
3.2 Diversificação de investimentos e as metas alcançadas pelo Grupo ABV	100
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	113
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	116

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1	Primeiro supermercado fundado em 1930, nos Estados Unidos da América.	26
Figura 2	Mercearia tradicional em São Paulo, em 1958.	28
Figura 3	Logomarca da primeira rede de supermercados do Brasil, fundada em 1953.	28
Figura 4	Primeira logomarca da loja Supermercado Santo Antônio em 1987.	45
Figura 5	Aniversário de 13 anos do Supermercado Santo Antônio em Caarapó-MS.	47
Figura 6	Fachada da primeira loja Supermercados Santo Antônio em Caarapó-MS	48
Figura 7	Loja Abevê Albino Torraca, reinaugurada em maio de 2020 - Município de Dourados-MS.	48
Figura 8	Evolução da logomarca do Grupo ABV em 2001.	50
Figura 9	<i>Outdoor</i> do projeto do Abevê Água Boa.	51
Figura 10	Princípios do Grupo ABV, oriundos desde sua fundação.	51
Figura 11	Fachada e interior do Abevê instalado no Shopping Avenida Center – Dourados, 2006.	52
Figura 12	Fachada da unidade da Loja Abevê em Três Lagoas-MS.	53
Figura 13	Página da Revista Novarejo – Edição 18.	54
Figura 14	Cartaz comemorativo aos 31 anos da Rede Abevê no ano de 2018.	57
Figura 15	Bandeira oficial do Grupo ABV.	59
Figura 16	Representação gráfica das Cinco Forças de Porter.	60
Figura 17	Cartões ABVcard, LEVEMAXCard e NGVcard.	65
Figura 18	Cartões NGVCred.	66

Figura 19	Logomarca do aplicativo de descontos Clube NGV.	67
Figura 20	Primeiro Show de Prêmios do Grupo ABV em 1997.	68
Figura 21	Loja Abevê – Município de Paranaíba-MS.	77
Figura 22	Visão externa do Atacarejo Leve Max Super Atacado, em Andradina-SP - 2020.	81
Figura 23	Loja Atacarejo Leve Max Parque Alvorada – Dourados-MS.	83
Figura 24	Organograma Administrativo do Grupo ABV.	85
Figura 25	Departamento comercial do Grupo ABV.	95
Figura 26	Comemorativo ao crescimento do Grupo ABV pelo <i>Ranking</i> ABRAS 2021.	104
Figura 27	Faturamento do Grupo ABV no Varejo – 2012-2022 (em milhões de reais).	107
Figura 28	Faturamento do Grupo ABV no Atacado e no Varejo 2020-2023 (em milhões de reais).	108

LISTA DE MAPAS

Mapa 1	DOURADOS – MS – Localização das unidades do Abevê Supermercados no Município de Dourados-MS.	73
Mapa 2	MATO GROSSO DO SUL – Localização das unidades do Abevê Supermercado- 2023	76
Mapa 3	Municípios nos estados de Mato Grosso do Sul e São Paulo com unidades do Atacarejo Leve Max Super Atacado – 2023	78

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Características das lojas de alimentação em autosserviço –Brasil (por formato).	32
Quadro 2	Cronograma de expansão do Grupo ABV no Mato Grosso do Sul.	55
Quadro 3	Os atributos mais importantes na avaliação do cliente em lojas tipo supermercado.	69
Quadro 4	Unidades do Grupo ABV no município de Dourados-MS.	74
Quadro 5	Unidades do atacarejo Leve Max Super Atacado nos estados de Mato Grosso do Sul e São Paulo por endereço, quantidade de <i>checkouts</i> e porte.	80
Quadro 6	Empregos diretos gerados pelo Grupo ABV.	81
Quadro 7	Prestadores terceirizados para o Grupo ABV.	87
Quadro 8	Salário pagos pelo Grupo ABV a repositor, operador de caixa e açougueiro.	87
Quadro 9	Distribuição dos lucros aos funcionários do Grupo ABV – 2018 – 2022	89
Quadro 10	Jornada de trabalho nas Lojas Abevê Supermercados e Leve Max Super Atacado.	90
Quadro 11	Jornada de trabalho do núcleo administrativo Grupo ABV.	90
Quadro 12	Quantidade de funcionários do Grupo ABV por unidade (empregos diretos, terceirizados e quadro ativo)	90
Quadro 13	Quantidade de funcionários do setor comercial do Grupo ABV.	92
Quadro 14	Principais itens formadores de opinião do Grupo ABV.	97
Quadro 15	Os sete maiores grupos supermercadistas do Brasil, <i>Ranking</i> ABRAS, 2023.	102
Quadro 16	Variáveis controláveis do composto varejista.	103

LISTA DE ABREVIATURAS

ABV	Ariclenes Bento Vicentin (iniciais de nome próprio)
CD	Central de Distribuição
PIB	Produto Interno Bruto
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia Estatística
ABRAS	Associação Brasileira de Supermercados
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
SBVC	Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo
INOR/INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
CIP	Centro de Inteligência Padrão
RFM	Regência, frequência e monetário
CODP	Faculdade de operar os profissionais do departamento
OE	Eficácia Operacional
GQT	Gestão da qualidade total
IPC	Índice de Preços ao Consumidor
UFGD	Universidade Federal da Grande Dourados
UEMS	Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
UNIGRAN	Centro Universitário da Grande Dourados
IFDM	Índice FIRJAN de Desenvolvimento Municipal
FIRJAN	Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro
LABGEO	Laboratório de Geoprocessamento
SIRGAS2000	Sistema de Referência Geocêntrico para as Américas
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
ABVCARD	Cartão de crédito Abevê Supermercados
LEVEMAXCARD	Cartão de crédito Leve Max Super Atacado
NGV Cred	Administradora de cartões de crédito Grupo ABV

UNIMED	Confederação Nacional das Cooperativas Médicas
MBA	<i>Master of Bussiness Administration</i>
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
COAMO	Cooperativa Agroindustrial Mourãoense
AMBEV	Anheuser-Busch InBev
BRF	Brasil <i>Foods</i> S.A
JBS	José Batista Sobrinho (iniciais de nome próprio)
FEMSA	Fomento Econômico Mexicano
FLV	Frutas, legumes e verduras
CIF	<i>Cost, Insurance and Freight</i>
FOB	<i>Free on board</i>
GPA	Grupo Casino
PLA	Participação nos Lucros Anual
CONTRAN	Conselho Nacional de Trânsito
SNPI	Secretaria Nacional da Pessoa Idosa
MMFDH	Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos
PJ	Pessoa Jurídica

INTRODUÇÃO

A fundação do Grupo ABV, cujo nome fantasia é ABEVÊ, ocorreu no final da década de oitenta, período de mudanças nas relações de trabalho no comércio varejista. Nesse momento, estava em curso o aumento do poder do setor comercial frente aos oligopólios industriais, o paradigma da competitividade baseado no neoliberalismo e na globalização das relações comerciais. Diante da reestruturação modernizadora do comércio varejista brasileiro na década de noventa, também teve curso o aumento do desemprego e o enquadramento dos trabalhadores nos processos de Qualidade Total, implantados nas grandes redes de lojas.

O Grupo ABV foi fundado pelo Senhor Ariclens Bento Vicentin, nascido em Icaraíma-PR, e por a sua esposa, Senhora Eliane Duarte Leão Vicentin. Ele, recém formado em Direito, herdou do seu pai o amor pelo comércio e este lhe deu duas possibilidades: ser patrão ou tentar a vida advogando.

Na cidade de Caarapó-MS, localizada no centro-sul do estado de Mato Grosso do Sul (52km de distância de Dourados e 274km da capital Campo Grande) a empresa teve sua primeira unidade inaugurada em 1987. A primeira loja recebeu o nome de Supermercado Santo Antônio, tendo assim permanecido até 1999. Doze anos se passaram até que o município de Dourados fosse escolhido para ampliar as vendas e consolidar a empresa. Em 1999 foi inaugurada a segunda loja e a primeira no município de Dourados, com o nome de Supermercado Santo Antônio, no local onde funcionava a Casa Moreira (Rua Albino Torraca, 859, em Dourados). No ano de 2001, o pequeno mercado familiar se tornou o Grupo ABV, denominado na razão social pelo nome ABV Comércio de Alimentos Ltda., a maior rede de supermercados do estado de Mato Grosso do Sul, se sobressaindo frente as grandes redes nacionais.

A trajetória do grupo¹ é objeto de estudo deste projeto de pesquisa, que pretende discutir, a partir da trajetória empresarial, as estratégias competitivas de uma empresa familiar

¹ Tomamos grupo econômico segundo a definição de Gonçalves (1991, p. 494). “Como o conjunto de empresas que, ainda quando juridicamente independentes entre si, estão interligadas, seja por relações contratuais, seja pelo capital, e cuja propriedade (de ativos específicos e, principalmente, do capital) pertence a indivíduos ou instituições, que exercem o controle efetivo sobre este conjunto de empresas.

que se tornou importante agente do capital comercial supermercadista no estado de Mato Grosso do Sul.

Além desta Introdução, a dissertação está estruturada em três capítulos. No primeiro capítulo, com o título “Características do Comércio Varejista”, apresentamos algumas informações sobre essa forma de comércio varejista, contando com as contribuições da revisão bibliográfica. No segundo capítulo abordamos “O Grupo ABV no Mato Grosso do Sul”, no qual contamos com as informações das entrevistas semiestruturadas realizadas com os gestores do Grupo ABV e com proprietário Sr. Ariclones Bento Vicentin. No último capítulo tratamos “A expansão dos investimentos derivados da acumulação comercial”, que se tornou referência empresarial em âmbito regional e também nacional. Na época da pesquisa, o Grupo contava com 2248 funcionários e ocupava na época da pesquisa a primeira posição entre as redes supermercadistas do estado e sendo o terceiro maior grupo do Centro-Oeste e figurava entre as 100 maiores empresas do Brasil, ocupando a posição de número 67º no *ranking* nacional.

Nesta dissertação, temos como objetivo geral compreender a participação do Grupo ABV no comércio varejista do estado de Mato Grosso do Sul. Nossos objetivos específicos são: Construir um histórico do Grupo ABV no Mato Grosso do Sul, de empresa familiar ao papel expressivo do capital comercial regional; Investigaremos as estratégias competitivas utilizadas pelo Grupo ABV na cidade de Dourados-MS e caracterizaremos a expansão econômica do Grupo ABV para atividades fora do setor do comércio varejista.

Utilizamos o método descritivo e exploratório para demonstrar as características do grupo varejista. O método exploratório permite uma maior familiaridade entre o pesquisador e o tema pesquisado, visto que este ainda é pouco conhecido. Foi realizado um processo de sondagem com objetivo de aprimorar ideias e indicativos que foram observados durante a revisão bibliográfica e se os mesmos se repetem no caso estudado.

Quanto aos procedimentos, aprofundamos a revisão bibliográfica, realizamos pesquisa documental e consultas em fontes primárias. Também utilizamos entrevistas semiestruturadas com os agentes administrativos do Grupo ABV, com Sr. Joaquim Ribeiro

dos Santos Junior (Coordenador de Recursos Humanos), Sra. Simone Aparecida Kunrath (Gerente de Qualidade), Sr. José Domingos Pereira Marques (Gerente Comercial), Sr. Michael Willie Fernandes Ovelar (Gerente de *Marketing*), Sr. Adriano Giupato (Gerente de operações), Sr. Paulo Henrique Ponciano (Gerente Financeiro) e com o próprio proprietário, Senhor Ariclens Bento Vicentin.

A parte cartográfica foi realizada no Laboratório de Geoprocessamento da Faculdade de Ciências Humanas da UFGD.

1. CARACTERÍSTICAS DO COMÉRCIO VAREJISTA

1.1 Alguns estudos sobre os supermercados como manifestação do comércio varejista

Neste capítulo apresentaremos os principais trabalhos que selecionamos pela contribuição que ofertam ao estudo proposto. Iniciamos pela dissertação de Lages (2002), que aborda “*O padrão de concorrência atual do setor supermercadista da Cidade de Ponta Grossa-PR*”. O autor pesquisa a denominada indústria supermercadista e seu sistema distributivo no espaço urbano da cidade de Ponta Grossa-PR com o objetivo de definir as estratégias adotadas de concorrência pelas redes nacionais frente aos supermercados locais. As estratégias adotadas pelos supermercados são cada vez mais importantes, tendo em vista as grandes modificações na distribuição de produtos no varejo. Demonstra que o padrão de concorrência se assemelha tanto no âmbito local como nacional, com a busca pela fidelização e ampliação do horário de atendimento e as estratégias genéricas pautadas pela diferenciação, como açougue e padaria oferecendo produtos frescos e o menor custo operacional.

A pesquisa de Lages (2002) concluiu que os supermercados que operavam na época na cidade de Ponta Grossa-PR utilizavam uma estratégia pouco valorizada pelas grandes redes: o bazar. Esta diferenciação é típica dos grandes supermercados e hipermercados que destinam parte de suas vendas à comercialização de produtos não alimentares. Outra estratégia das empresas líderes do setor em Ponta Grossa-PR é possuir produtos de marca própria. Os motivos são: possibilidade de fidelizar o cliente com um ativo diferenciador da concorrência fornecendo produtos “similares” e com preços mais acessíveis. Entre os produtos mais comuns de marcas próprias destaca-se café, arroz, refrigerante, bolo, azeite, papel, papel higiênico, vinagre e produtos da padaria.

Outra estratégia de diferenciação como meio de fidelizar a clientela, que está ganhando força, é o “*delivery*”, mas é necessária uma infraestrutura que satisfaça a expectativa do cliente, caso contrário, o mesmo pode ser motivo de reclamação. Além disso, também fazem uso de atendimento diferenciado, que são as vendas através da internet, possibilitando acesso personalizado aos produtos dos supermercados, além de ganhos de

logística, ao facilitar a comunicação entre o supermercado e seus fornecedores. Quanto à estratégia de preço, se mantém, em média, 50% dos seus produtos trabalhando abaixo do preço da concorrência. Neste sentido, o padrão de concorrência é em parte determinado pela estratégia de oferecer e acompanhar os preços praticados no mercado.

Mas não é somente o preço o fator determinante. Há outros conceitos relacionados como produtividade e tecnologia. O trabalho destaca que, para o melhor atendimento do consumidor, o quesito preço não é o fator único necessário para fidelização do cliente. Encontra-se outros determinantes como: economias de escala, poder de negociação com fornecedores e experiência. Lages (2002) também analisa a importância da orientação dos esforços em torno do melhor atendimento dos consumidores e oportunidades de aprimoramento dos supermercados, considerando que apenas a variável preço não é suficiente para reter seus clientes, sendo necessária a tomada de decisões que busquem alcançar melhor competitividade.

Nessa busca pela competitividade, os supermercados ponta-grossenses investem em tecnologias de informação, nos controles de margem de lucro por categoria, no cadastro de clientes e na utilização da Internet em tempo real. Existe uma preocupação maior com a logística externa em contatos com o CD (Central de Distribuição) e com a entrega em domicílio. No aprimoramento dos sistemas de armazenamento, aprimoramento do sistema de refrigeração e acondicionamento de produtos refrigerados.

Quanto às formas de pagamento para os consumidores, há várias maneiras. Todas as empresas líderes aceitam como pagamento cartão de crédito, cheque, convênios, cartão do supermercado e *tickets*. Outra estratégia é a utilização cartão de crédito próprio, oferecido aos consumidores. Esta forma alternativa visa, entre outras coisas, a fidelização do cliente. Além disso, no setor supermercadista ocorre a *merchandising*, mediante a cooperação entre empresas para promoção de marcas e produtos. Algumas parcerias com a televisão local, comunidade e com campanhas sazonais também foram citadas. Dentre as estratégias de *marketing* mais utilizadas pelos supermercadistas, destacam-se a propaganda na TV, a propaganda em rádios, a propaganda na internet, o uso de *outdoors*, *folders* e eventos promocionais.

Essas atividades de *marketing*, muito comuns no setor, tem como função criar imagem da empresa para o consumidor e diferenciá-la dos demais supermercados, no esforço de

agregar valor aos produtos e serviços e, a partir desta imagem, atrair este consumidor para as compras. É comum a oferta de produtos substitutos aos existentes no varejo, o que os faz competir com lojas de departamento, de eletroeletrônicos, de conveniências, feiras, papelarias, floriculturas, panificadoras, açougues e etc.

A qualidade no atendimento é um fator de diferenciação para as empresas, o funcionário é treinado e qualificado para a função. A necessidade de qualificação da mão de obra é crescente, dado que é um diferencial competitivo, o bom atendimento ajuda na fidelização, além da oferta de estacionamento, entrega gratuita, variadas formas de pagamento e boa localização, que são fatores que influenciam na escolha do local de compra.

No caso estudado por Lages (2002) ocorre uma concentração do setor, o que fortalece o poder de negociação destas empresas, consolida uma desigualdade na distribuição do mercado local entre todos os varejistas. As empresas que quiserem ser competitivas devem ser capazes de adotar estratégias semelhantes às líderes, padrão que se assemelha a Dourados-MS, no caso pesquisado, cujo período foi caracterizado por relativa estabilidade econômica, avanço e crescente concentração do setor em grandes redes supermercadistas nacionais.

A contribuição de Lages (2002) foi importante também porque evidência que há estratégias, novos padrões de competitividade e necessidade de atender às demandas do consumidor. O risco das grandes redes é o de não perceber o que os consumidores locais valorizam e permanecerem em padrões tradicionais já pré-definidos. O risco dos supermercados locais é não acompanhar os investimentos necessários para atender os padrões de eficiência que se configuram acreditando que as necessidades de consumo não se alteram.

Outro trabalho consultado foi de Pastore (2013), sobre “*Posicionamento estratégico das redes de supermercados locais: um estudo na cidade de Santos*”. O autor registra que houve certa pujança com o aumento das vendas no varejo pós 2008, mas o segmento dos hiper e supermercados registraram crescimento inferior após 2008. Diante deste quadro verificou-se um acirramento entre os grandes líderes do segmento no Brasil. O autor demonstrou a importância do varejo como canal de distribuição de alimentos, fazendo um comparativo da

participação deste segmento no ano de 2002, que representava 6,1% do PIB² e em 2007 houve a retração, para 5,3% do PIB.

O varejo de alimentos enfrentou um quadro composto por crescimento de mercado, crescimento da concorrência, pressão inflacionária em preços e custos e aumento da concentração de mercado por parte das redes globais. Diante deste quadro o estudo de Pastore (2013) levantou as possíveis estratégias que pequenos supermercadistas dispõem para enfrentar a concorrência das grandes redes com maior porte de recursos e conhecimento de mercado. Estratégias que podem tornar viável a concorrência entre super e hipermercados de portes e origem distintas (o que também ocorreu, de certa forma, com o Grupo ABV em Dourados-MS), sendo varejistas independentes localizados na periferia da cidade de Santos-SP e outros líderes mundiais com sedes em países ricos, com ações negociadas nos principais centros financeiros e acesso a recursos físicos e gestão moderna.

Embora pequenos supermercadistas convivam com grandes redes globais na cidade de Santos-SP, há possibilidade dos primeiros desenvolverem os seus negócios de maneira sustentável, caso identifiquem diferenciais competitivos capazes de atrair, reter clientes e torná-los fiéis, sem que, para isso, tenham que fazer promoções ou descontos agressivos e prejudiciais aos resultados mensais de seus estabelecimentos.

Por estar próximo do cliente, podem oferecer linha de mercadorias que deve ter forte apelo de conveniência. Dentre estas, as mais procuradas são: o setor de pães, carnes, frios e laticínios, hortifrutigranjeiros, higiene pessoal e bebidas geladas. A opção de oferecer serviços que economizam o tempo de deslocamento é um fator diferencial de estratégia. Os serviços são hoje fatores que contribuem muito na questão da conveniência, por exemplo, os correspondentes bancários que recebem pagamento de contas, caixas eletrônicos que proporcionam a realização de saques e demais serviços bancários, lavanderias, lotéricas, bancas de jornal e papelarias. Além da conveniência, a presença desses serviços contribui para a redução das despesas, uma vez que é cobrado o aluguel pelo uso de determinados espaços.

Destaca-se, como fator importante, o tamanho da loja e sua influência direta sobre seu cliente e a sua extensão da área de influência. Quanto maior a loja, maior a atratividade

² O PIB é a soma de todos os bens e serviços finais produzidos por um país, estado ou cidade, geralmente em um ano. Todos os países calculam o seu PIB nas suas respectivas moedas.

exercida, conseqüentemente maior a área de influência em quilômetros. Em uma grande loja, os clientes não só compram produtos de sua conveniência como aproveitam as promoções, informam-se de novidades como novos lançamentos de produtos, visitam departamentos como confecção, eletro-eletrônicos, informática, papelaria e bazar.

A densidade populacional, ao lado do tamanho da loja, é outro fator determinante. Se a loja estiver localizada em uma área residencial caracterizada pela verticalização das moradias, temos uma forte concentração de consumidores em um raio de distância menor. Os conjuntos habitacionais possuem tal característica, atraindo a instalação de supermercados de vizinhança apropriados para a operação varejista. Ao contrário, em condomínios fechados horizontais onde a densidade populacional é baixa, isso não ocorre, salvo condições específicas.

A depender da área de influência, é o número de itens e a categoria de produtos que ele concentra. Torna-se importante estabelecer um tratamento estratégico à decisão pela definição do sortimento. Sendo, portanto, um diferencial competitivo, cabe ao gestor varejista encontrar ou desenvolver vantagens competitivas em relação a seus concorrentes e valorizá-las diante de seus clientes. A amplitude pode ser estreita ou larga. A amplitude estreita apresenta um sortimento concentrado típico de lojas especializadas; já a amplitude larga oferece diversas categorias na mesma loja que passa a ter característica generalista.

Outro fator, apontado por Pastore (2013), é quanto à “profundidade”. Um estabelecimento pode ter profundidade grande ou pequena. Quando a profundidade é grande, significa que o estabelecimento oferece diversas opções dentro da mesma categoria para que o cliente encontre diversidade de marcas, sabores, aromas, fragrâncias, tamanhos de embalagens e demais atributos. Quando a profundidade é pequena, poucas opções são oferecidas, ficando o cliente restrito às poucas marcas disponíveis.

Pastore (2013) também salienta que é importante uma avaliação dos pontos de venda, visando a instalação e expansão. Analisar o perfil do consumidor, o tráfego de veículos, a facilidade de estacionamento e a concorrência no entorno. No caso de supermercados, se isso não é observado, pode dividir os consumidores e reduzir os lucros. A exceção é para os estabelecimentos no caso varejistas que trabalham com itens de compra comparada, pois os consumidores podem comparar antes de comprar.

De acordo com Pastore (2013), a inovação é um outro fator importante na atração e fidelização de clientes, ainda mais se tratando do varejo que opera com margens de lucro³ entre 1% e 2%. Nesse caso, é necessário buscar geração de vendas com margens maiores. O varejista que investe em inovações consegue captar novos clientes e mantê-los fiéis, dependendo menos de ações de *marketing* e promoções.

É comum que os supermercadistas de qualquer porte realizem pesquisas de preços diárias de produtos com alto poder de identificação pelo consumidor. São itens básicos como arroz, açúcar, carne bovina e outros pertencentes a marcas consagradas como sabão em pó Omo, Leite Moça, Coca-Cola, entre outros. Esses produtos, se por descuido estiverem com preços acima da concorrência, provocam, de imediato, uma correlação à imagem de preços da loja como um todo. O cliente ao comparar os preços destes itens entre os concorrentes pode criar uma ideia (afirmar) que determinado supermercado é careiro e criar um pré-conceito. Portanto, os supermercadistas cuidam de controlar diariamente os preços de seus itens mais importantes estrategicamente para a formação de imagem de preços. Em alguns casos, efetua-se a venda com prejuízo, que é uma tática temporária, controlada e se dilui dentro o lucro obtido nos demais produtos.

O fator atendimento foi muito relevante para a definição de diferenciais competitivos e escolha de posicionamento estratégico para supermercados locais. Os principais fatores que garantem a qualidade no atendimento aos clientes das lojas pesquisadas são ligados à equipe de empregados que, por sua vez, espelham-se no patrão. No caso estudado por Pastore (2013), uma das características encontradas foi a presença de empregados⁴ com vários anos de casa que dominam a rotina, uma relação de respeito entre o patrão e o empregado e consequentemente uma relação de confiança entre as partes.

³ De acordo com a publicação da revista ABRAS (2010). A margem de lucro dos supermercados está cada vez menor, entre 1% e 2% sobre o faturamento mensal.

⁴ Em partes discordamos sobre o modelo de pleno emprego estabelecido por Pastore (2013). Entendemos que no setor supermercadista há uma rotação grande de funcionários, influenciado por fatores como jornada de trabalho e baixos salários. São trabalhadores que em sua maioria não possuem mão de obra qualificada e estão ali temporariamente até conseguirem encaixar uma condição melhor de emprego. Há alguns funcionários como constatamos em nossa pesquisa que se destacaram em suas funções e alcançaram uma longevidade dentro do Grupo ABV.

A leitura foi esclarecedora e as análises feitas por Pastore (2013) serão aproveitadas na nossa pesquisa sobre “A Atuação Do Grupo ABV no Comércio Varejista de Mato Grosso do Sul”.

A dissertação de Oliveira (2021) pesquisou “*A geografia do comércio: A produção do espaço urbano a partir de redes de supermercados em Montes Claros-MG*”. O trabalho aborda a produção do espaço urbano de Montes Claros e sua dinâmica econômica, com ênfase nas redes de supermercados, no recorte temporal 2000-2020, quando houve a instalação da maioria dos supermercados em redes na área urbana. Oliveira (2021) analisa novos modelos de supermercados e hipermercados a partir dos anos noventa, em forma de rede, com atuação de uma equipe gestora para controle das empresas e a padronização de uma marca, podendo ser empresas familiares ou de grupos comerciais que diversificam seus investimentos.

Essas redes estudadas pela autora atendem à população do seu entorno, evitam o constante deslocamento para áreas centrais ou periféricas em busca de variedade de produtos e preços, usam estratégias para conquistar o seu cliente, mesmo em desvantagem em relação à estrutura física e menor variedade de produtos que as grandes redes.

A escolha da localização comercial por parte dos supermercados ou grandes redes impulsiona a produção do espaço urbano de Montes Claros-MG e sua expressiva dinâmica econômica, com redes do comércio varejista em busca do consumidor em áreas com características específicas de densidade demográfica e renda. Na área urbana é possível identificar supermercados em rede distribuídos em regiões de planejamento. Para entender a dinâmica e estrutura é necessário compreender as diferenças entre mercados de vizinhança, supermercados e hipermercados.

Ao analisar a pesquisa de Oliveira (2021), sobre o espaço urbano em Montes Claros-MG e as transformações ocorridas no entorno de alguns supermercados, podemos fazer um comparativo com as unidades do Grupo ABV. A presença dele também resultou em readequação de vias de acesso com a construção de obras, valorização de terrenos próximos a esses, aumento de construções residenciais, espaços de festa, hotéis, entre outros aspectos que serão abordados nesta dissertação.

Apresentados esses elementos pesquisados e que servirão como referência, justificamos que a presente pesquisa é relevante porque cobrirá um déficit de conhecimento sobre as características do comércio varejista a partir do estudo de caso do Grupo ABV. Não

foram encontradas, durante a revisão bibliográfica, trabalhos semelhantes para o município de Dourados, no campo da Geografia Econômica.

1.2 As origens da forma de comércio pelos supermercados

O supermercado, como conhecemos é uma criação recente, com origem no século XX, decorrente de um processo de evolução contínua da mercearia, iniciado em 1896 com a rede A&P, que foi a precursora do conceito de rede varejista baseada em padrão, expansão geográfica e controle de contabilidade e finanças. Em 1916, a rede de mercearia Piggly Wiggly criou o autosserviço.

Numa sociedade capitalista tenderá a crescer e prosperar a instituição varejista que melhor atender as necessidades do consumidor. Por outro lado, tenderá a perder sua posição no mercado a instituição que não previr os desejos dos consumidores. Até o surgimento dos supermercados, a comercialização de alimentos e produtos de higiene e limpeza era feita por simples comércios, formados predominantemente por pequenas lojas especializadas, tais como mercearias, empórios, açougues, quitandas, lojas de secos e molhados, feiras livres entre outras.

O primeiro supermercado inaugurado no ano de 1930 nos Estados Unidos da América foi fundado por Michael Cullen, com o nome de King Cullen (Ver figura 1). A estratégia⁵ do pioneiro era simples: ele comprou um galpão industrial, adaptou o lugar para vender comida e deixou que as pessoas se servissem sozinhas.

Diferente do supermercado onde o cliente tinha a liberdade ou seja, transferia-se o atendimento para o próprio cliente, na mercearia tradicional o sistema operacional ainda era de atendimento pessoal: vendedores e balconistas de um lado do balcão e clientes do outro. O atendente recebia o cliente e ia selecionando os produtos que ele pedia. O fato de cada cliente precisar ser atendido por um funcionário e este ter de selecionar cada item pedido diminuía significativamente a capacidade de atendimento dos estabelecimentos e tornava alto o custo operacional.

⁵ Segundo Gonçalves (1991, p. 494, 495) O crescimento, a inovação tecnológica e a rivalidade intercapitalista geram decisões, que implicam a ruptura organizacional da empresa. A lógica “empresa-empresário-proprietário-concorrência” é substituída pela lógica “grupo-administrador-controle-concertamento”.

Figura 1 - Primeiro supermercado fundado em 1930, nos Estados Unidos da América.



Fonte: Site Tricurioso, 2018.

Nos Estados Unidos da América, inicialmente o varejo foi composto por lojas independentes e por mercearias que utilizavam do sistema de atendimento em balcão. Os principais serviços executados nestes estabelecimentos eram: atendimentos personalizados, pedidos feitos via telefones, cadernetas de devedores e entregas em domicílios, segundo Cyrillo (1987).

O objetivo principal desse modelo de comércio denominado de supermercado era vender mais que o outro, de forma a ter o melhor preço que o concorrente e assim obter mais capital de giro e fazer mais dinheiro para a empresa. O método era simples: manter as despesas baixas para vencer a concorrência.

O sucesso desse novo negócio, o supermercado, foi muito impulsionado pela Grande Depressão⁶, um período de crise e de orçamentos apertados. A Grande Depressão provocou

⁶ A Grande Depressão, também conhecida como Crise de 1929, foi a maior crise financeira da história dos Estados Unidos, que teve início em 1929 e persistiu ao longo da década de 1930, terminando apenas com a Segunda Guerra Mundial.

desemprego, declínio da renda e redução do poder de compra. Estava preparado o cenário para o estabelecimento e desenvolvimento de uma instituição varejista que pudesse trazer ao consumidor produtos a preços menores, os produtos de empório e mercearia. Justamente essa foi a função dos primeiros supermercados estadunidenses. As bases do modelo de negócio, hoje muito familiar para nós, estavam ali presentes: proposta de valor baseada em ampla oferta, conveniência e precificação não linear; infraestrutura baseada em eficiência operacional (custo baixo e transferência de atividades para o consumidor), controle (quebra e inventário periódico) e comunicação massificada.

No Brasil, como nos Estados Unidos da América, a distribuição de produtos alimentícios era feita, exclusivamente, através da pequena loja, como as mercearias (Ver Figura 2). Durante a Primeira Guerra Mundial⁷, o governo brasileiro permitiu o estabelecimento das feiras⁸, ainda hoje amplamente usadas. Como maneira de baixar os custos, pois os produtos eram vendidos nas ruas, sem despesa de aluguel, água, luz, gás e outras despesas. Dessa forma permitiu o desenvolvimento de um sistema barato de distribuição de alimentos.

No Brasil, com o fim da Segunda Guerra Mundial, em 1945, cresceu muito a influência dos Estados Unidos da América. Com isso, o chamado *american way of life* ("modo de vida americano") começou a se disseminar, trazendo novidades e nele estava o novo modelo de comercialização de alimentos.

Os primeiros supermercados no Brasil eram sofisticados para a época. Localizavam-se em bairros nobres, ao contrário da formação dos supermercados estadunidenses que surgiram com preços baixos e voltado para a população empobrecida. No Brasil foi lançado como símbolo de sofisticação, avanço e modernidade, isso vinte anos depois. O modelo seguiu evoluindo com vistas ao cumprimento de seu papel: na expansão em tamanho para acomodar um sortimento ampliado, produto da industrialização e do desenvolvimento de marcas, no uso

⁷ A Primeira Guerra Mundial foi um conflito que ocorreu entre 1914 e 1918 e ficou muito conhecida em razão dos combates que aconteciam nas trincheiras.

⁸ Em muitos aspectos a feira brasileira é similar as europeias e asiáticas, como aos primeiros mercados públicos de varejo dos Estados Unidos, mas difere em um importante aspecto pela figura do ambulante, o mesmo se desloca uma ou mais vezes as mercadorias aos clientes, sem necessidade dos mesmos se deslocar ao mercado físico.

de equipamentos de armazenagem e exposição, e no uso de tecnologia visando o aumento da produtividade.

Figura 2 - Merceria tradicional em São Paulo, em 1958.



Fonte: *Site Ellovarejo*, 2020.

Os anos setenta foram o marco para o crescimento e para a expansão. O número de supermercados que distribuíam alimentos aumentou de 26% para 85% nas décadas seguintes. O aumento se deve, sobretudo, à competição existente no setor, já que quanto mais estabelecimentos e marcas, maior a concorrência.

Figura 3 – Logomarca da primeira rede de supermercados do Brasil, fundada em 1953.



Fonte: *Site Wordpress* (2012)

Outro fator que destoa da formação dos supermercados brasileiros em relação aos estadunidenses é que, durante décadas, o Brasil passou por períodos de inflação alta, em que os preços das mercadorias mudavam diariamente. Os donos de supermercados conseguiram lucrar bastante. Isso ocorreu porque com a constante mudança nos preços, as pessoas

compravam grandes quantidades de produtos, resultando um bom giro de estoque. Desta forma, os donos de supermercado conseguiam negociar bons preços com os fornecedores.

Após o Plano Real⁹ implantado em 1994, no Governo do Presidente Itamar Franco, foi interrompido o ciclo inflacionário, a economia brasileira estabilizou-se e, como consequência, o número de concorrentes cresceu, os donos de supermercado tiveram que ser criativos para conseguir se destacar da concorrência. Na época da inflação alta, os preços mais baixos eram o principal fator que os clientes utilizavam na hora de escolher onde fazer as compras. Por outro lado, com as mudanças, os consumidores passaram a ficar atentos a outros diferenciais, como bom atendimento, qualidade e diversidade de produtos, dentre outros.

O setor de supermercado evoluiu, em decorrência do Brasil ser um país atrativo e alvo de investimentos estrangeiros em diversos setores da economia, como mineração, bancos, seguros, energia elétrica, comunicações e supermercados. O que resultou em diversas fusões, aquisições e privatizações de empresas.

De acordo Gonçalves (1991, p. 498)

De fato, a criação e a aquisição de novas empresas, e as fusões com outros grupos, aparecem como métodos importantes e necessários de expansão nas estratégias de diversificação e conglomeração, assim como nas de especialização e verticalização.

No setor supermercadista, esse processo se deu pela aquisição de redes nacionais por grupos estrangeiros e também pela incorporação de redes de pequeno porte por redes nacionais maiores, resultando assim em uma concentração. Dessa forma, além da concentração do faturamento, o setor supermercadista brasileiro ficou polarizado entre dois tipos de empresas: as grandes corporações, sejam elas nacionais ou transnacionais, e os pequenos supermercados (em sua maioria nacionais).

A partir destas constatações sobre a situação do setor supermercadista, dá-se a fundação do Grupo ABV¹⁰ no final da década de 80, período de mudanças nas relações de

⁹ O Plano Real foi um conjunto de reformas econômicas implementadas no Brasil, em 1994, no Governo de Itamar Franco, na primeira metade dos anos 1990. Seu objetivo principal era combater a hiperinflação no país. Foi o 13º plano econômico executado desde 1979, quando se iniciou a crise que levou à hiperinflação.

¹⁰ As iniciais ABV está relacionada ao nome do Presidente do Grupo ABV, o Sr. Ariclens Bento Vicentin.

trabalho no comércio varejista. O aumento do poder do setor comercial frente aos oligopólios industriais, a inserção da economia brasileira no cenário internacional e o paradigma da competitividade baseado no neoliberalismo, e na globalização das relações comerciais e nas formas imediatistas oriundas das novas tecnologias e do aprimoramento dos meios de comunicação.

Os fundadores o Senhor Ariclens Bento Vicentin e a sua esposa Senhora Eliane Duarte Leão Vicentin, em 1987, começaram uma história que marca o varejo no Mato Grosso do Sul. Da pequena cidade de Caarapó-MS, interior do estado de Mato Grosso do Sul deu-se o primeiro passo com a primeira unidade inaugurada, em 1987, com o nome de Supermercado Santo Antônio.

Antes de abordar o estudo do grupo, apresentaremos algumas características dessa forma de comércio.

1.3 Características dos mercados, supermercados, hipermercados, atacados e atacarejos

De modo geral uma das características do setor de comércio e serviços é a ausência de uma tipologia adequada para a definição do setor, que tem características próprias e diferenciadas do ponto de vista acadêmico e analítico, englobando atividades não comparáveis entre si. O setor é formado por redes de grande porte (hiper e supermercado).

Segundo Rojo (1998) analisando as características específicas classificou as lojas que comercializam alimentos em tradicionais e autosserviço. As lojas de autosserviço são caracterizadas por comercializarem alimentos, exporem a maioria dos produtos de maneira acessível permitindo aos fregueses se auto servirem, disponibilizarem aos clientes carrinhos e cestas e, principalmente, por possuírem o *checkout*, isto é, um balcão com uma caixa registradora, ou qualquer outro equipamento, que permita a soma e conferência das compras. As lojas tradicionais são aquelas nas quais a presença de um vendedor é necessária, no caso as mercearias.

O IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) tem a classificação mais abrangente das atividades consideradas de comércio e serviço, que engloba comércio de mercadorias, transportes, comunicações, serviços pessoais e auxiliares, atividades financeiras e governamentais. Cabe ressaltar que o varejo de alimentos é o que mais dispõe de

estatísticas, organizadas por sua entidade representativa, a ABRAS¹¹ (Associação Brasileira de Supermercados).

A grande diversidade de características, principalmente em relação ao tamanho das lojas e aos produtos vendidos, dificulta a definição do setor supermercadista.

Segundo a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 1993), existem três tipos de classificação para supermercado:

1) Compacto: com área de vendas de 250 a 1.000 metros quadrados, 7 mil itens, de 2 a 7 *checkouts*¹², e com as seções de mercearia, hortifrúti, açougue, frios e laticínios e bazar;

2) Convencional: de 1.001 a 2.500 metros quadrados de área de vendas, média de 12 mil itens, de 8 a 20 *checkouts*, e com as seções de mercearia, hortifrúti, açougue, frios e laticínios, peixaria, padaria e bazar;

3) Grande: De 2.500 a 5.000 metros quadrados de área de vendas, média de 20 mil itens, e de 21 a 30 *checkouts*, com as seções de mercearia, hortifrúti, açougue, frios e laticínios, peixaria, padaria, bazar e eletroeletrônicos.

De acordo com Silveira e Lepsch (1997, p. 6) define o supermercado como, um varejo generalista, que revende ao consumidor final ampla variedade de produtos, dispostos de forma departamental, no sistema de autosserviço.

Ou segundo Novaes (2001, p. 6)

Os supermercados, tradicionalmente, eram lojas de venda de gêneros alimentícios, que com o tempo, passaram a oferecer diversificadas espécies e tipos de mercadorias, como utensílios domésticos, calçados, roupas e eletroeletrônicos de atuação atraindo para dentro de sua loja significativo número de pessoas as quais poderiam encontrar tudo o que necessitavam em um só lugar.

¹¹ Fundada por Fernando Pacheco de Castro, pioneiro do setor, que em 1953 instalou uma das primeiras lojas no país, o Supermercado Sirva-se, em São Paulo-SP, importante marco do início do autosserviço no Brasil.

¹² *Checkout* é uma palavra em inglês, que remete para o ato de sair, fechar uma conta ou dar baixa em algum tipo de processo. O *Checkout* de supermercado é o último passo para que uma compra seja concretizada.

Quadro 1 – Características das lojas de alimentação em autosserviço –Brasil (por formato)

CARACTERÍSTICAS DAS LOJAS DE ALIMENTAÇÃO EM AUTOSSERVIÇO - BRASIL (POR FORMATO)						
Formatos	Área de vendas em M2	Nº Médio de Itens	% Não Alim.	Nível de Preço	Nº DE Check Outs	SEÇÕES
Loja de Conveniência	50/200	1000	1	120	1 ou 2	I, IV, V
loja de sortimento limitado	200/400	900	2	85	2 a 4	I, III, IV, V
Supermercado de proximidade	150/400	4000	1	110	2 a 4	I, II, III, IV, V
Supermercado compacto	300/800	6000	3	102	2 a 7	I, II, III, IV, V
Supermercado tradicional	800/2.500	12.000	5	100	6 a 16	I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII
Supermercado gourmet / Espec.	1.000/1.900	16.000	6	106	5 a 12	I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII
Superloja (combo)	2.500/4.500	24.000	10	94	16 a 30	I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X
Hipermercado	6.000/10.000	50.000	35	92	30 a 60	I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X
Super center	8.000/12.000	60.000	40	90	30 a 60	I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X
Loja depósito	3.500/5.000	7.000	7	88	20 a 30	I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X
Clube Atacadista	5.000/10.000	6.000	50	82	14 a 25	I, II, III, IV, V, VI, IX, X
Atacado e Autosserviço misto	2.500/6.000	9.000	9	88	20 a 28	I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, X
	I - Merceria		V - Bazar		VIII - Rotisseria - P. prontos	
	II - Carnes e Aves		VI - Peixaria		IX - Textil	
	III - Frutas e Verduras		VII - Padaria		X - Eletro Eletrônicos	
	IV - Frios e Laticínios					

Fonte: Site Ascar & Associados, 2013, adaptado por Zanchetta, SRFZ, 2022.

De acordo com a tabela acima os formatos de lojas de alimentação no Brasil se diferenciam por características quanto ao público alvo, quantidade de itens, número de *checkouts* e tipo de mercadorias que disponibiliza, entre outros aspectos:

- Conveniências: Trata-se de uma pequena loja de alimentação com área de "*fast food*"¹³. Apresenta preços em média 15% mais altos que os supermercados e disponibiliza cerca de 1.000 itens. Outra característica é a ausência de não alimentos;
- Mercerias: Disponibiliza cerca de 700 itens, basicamente de merceria. Opera com até 4 *checkouts* em um ambiente despojado, de no máximo 700 metros quadrados de área de venda;

¹³ *Fast-food* significa “comida rápida” em inglês. É um tipo de comida, geralmente lanches, para pessoas que não dispõem de muito tempo para fazer as suas refeições, e optam por alimentos *fast-food*, pois são preparados e servidos rapidamente.

- Supermercado convencional: Possui área de vendas entre 700 e 2.500 metros quadrados e opera, pelo menos, 5 seções tradicionais: mercearia, carnes, frutas e verduras, frios e laticínios e não alimentos. Opera com 7 a 20 *checkouts* e cerca de 9.000 itens;
- Supermercado compacto: Possui área de vendas menor que o supermercado convencional (entre 300 e 700 metros quadrados) e muitas vezes deixa de operar uma das 5 seções tradicionais, trabalhando com cerca de 4.000 itens e de 2 a 6 *checkouts*;
- Superloja: Apresenta área de vendas de até 5.000 metros quadrados e opera com um número de itens até 60% superior ao de um supermercado tradicional, com cerca de 25 a 36 *checkouts*. As vendas de bazar (não alimentos) representam cerca de 10% do total;
- Hipermercado: Apresenta basicamente 5 departamentos: mercearia, perecíveis, têxteis, bazar, eletrodomésticos. A área destinada à alimentação, na maioria dos hipermercados, nunca é inferior a 50% da área total de vendas, vendendo cerca de 35.000 itens e operando com até 90 *checkouts*;
- Supercenter: O supercenter pode ser definido como uma "loja de departamento de desconto em autosserviço" acrescida de um supermercado. Opera com mais de 50.000 itens;
- Loja de depósito: Oferece cerca de 7.000 itens, com boa participação dos perecíveis, em área de vendas despojada, de baixo investimento e com 4.000 a 7.000 metros quadrados. Opera com até 50 *checkouts*;
- Clube atacadista: Oferece linha limitada de produtos - cerca de 4.500 itens - e opera com embalagens institucionais. As vendas de não alimentos representam em média 35% da total e pode apresentar até 35 *checkouts*.

De acordo com o BNDES (1996), a venda de produtos alimentícios é realizada por diversos tipos ou formatos de estabelecimentos comerciais, que são classificados de duas maneiras:

- 1) Autosserviço: Produtos alimentícios dispostos em formato *self-service* e com *checkouts* (caixas) na saída: supermercados, hipermercados e lojas de conveniência;
- 2) Tradicionais: Venda dependente de atendimento, requerendo a presença de vendedor ou balconista, com menos de três *checkouts*, caracterizadas pelo comércio de alcance local ou de vizinhança: Armazéns, padarias e mercearias.

O varejo integra funções clássicas de operação comercial: procura e seleção de produtos, aquisição, distribuição, comercialização e entrega. Como também é tradicional absorvedor de mão de obra, historicamente menos qualificada que a empregada no setor industrial, caracterizando-se pela alta rotatividade do emprego.

Tem também, como necessidade, o giro rápido dos seus estoques. O varejo é um negócio na essência simples, mas que se torna desafiador e complexo na execução, porque entre o produto e a venda existe muita interatividade. O varejo é um negócio de detalhes e intensivo em gente, o que faz que o aumento da diversificação de itens e complexidade do negócio gere crescente atrito. Com isso, empresas de varejo precisam pensar simples e aplicar o princípio de simplicidade em estrutura, processos e comunicação.

Em uma empresa a informação correta é de suma importância nos resultados de gerenciamento e estratégias de estoque. As deficiências demonstradas pelo confronto entre os conceitos e a prática, tem relação a falta do conhecimento das políticas de estoques e utilização de mecanismos capazes de contribuir para o controle de estoque mínimo e de giro de estoque de produtos no supermercado.

Outra característica que o setor está suscetível à política econômica. O volume de vendas responde de maneira relativamente rápida às mudanças na conjuntura macroeconômica e nos indicadores mais diretos de renda dos consumidores. O nível de emprego é outro fator preponderante em relação ao tamanho do mercado, o mesmo colabora desta forma na concessão de crédito para compras financiadas e também na política de liberação de crédito e facilidades de compras.

Parente (2000) definiu como varejo todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final. Varejista é qualquer instituição cuja atividade principal consiste no varejo, isto é, na venda de produtos e serviços para o consumidor final. Para Levy & Weitz (2000), o varejo “é um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos a consumidores para uso pessoal e familiar”.

Neste caso em especial o ramo varejista de alimentos que se conceitua o supermercado é um grande comércio tradicional de alimentos, com um sistema de autosserviço que oferece uma grande variedade de alimentos e produtos domésticos, organizados em corredores. É maior em tamanho e tem uma vasta seleção de uma mercearia tradicional, mas é menor e mais limitado na gama de mercadorias do que um hipermercado.

O setor supermercadista representa todos os supermercados, sobretudo, aqueles que vendem produtos em menor quantidade e para o consumidor final. Corresponde um nicho da economia interessante para se investir, uma vez que comercializa itens de necessidade básica para o ser humano. Possuem elevado número de itens vendidos, em média de 20.000 itens.

O setor possui legislação própria. No Brasil na época da pesquisa, existiam três tipos de regimes de tributação, que são:

- Simples Nacional.
- Lucro Presumido.
- Lucro Real.

Cada um desses regimes possuem padrões, regras e alíquotas diferenciadas, bem como limites de faturamento, que variam conforme o faturamento que se enquadra o supermercado.

Alguns dos documentos requeridos para a abertura deste comércio são:

- Alvará de funcionamento;
- Emissão do CNPJ (Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica);
- Registro do nome da empresa na Junta Comercial do Estado;
- Contrato Social;
- Definição do tipo de natureza jurídica;
- Alvará da vigilância sanitária;
- Dentre outros.

De acordo com SBVC¹⁴ (Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo), o setor supermercadista apresenta sete características principais: a variedade, ofertas e promoções, praticidade, fidelidade, responsabilidade social, sustentabilidade e a comercial por meios digitais.

Conforme as informações da SBVC, a qualidade de atendimento de um supermercado pautam as necessidades e gostos do consumidores. Os consumidores prezam pela diversidade de marcas e tipos de produtos na hora da compra. A oferta de produtos com preços razoáveis, e um calendário de ofertas e promoções foram, são e continuarão como grandes tendências.

¹⁴ A SBVC foi constituída com o propósito de contribuir para o aumento da competitividade do varejo, trazendo conteúdos e estudos de mercado, promovendo *networking* entre executivos varejistas de todos os segmentos e promovendo ações sociais.

No Brasil, algumas datas importantes se destacam como atrativos para o consumo, como: Natal, Ano Novo, Páscoa, entre outras. São datas usualmente utilizadas para aumentar o faturamento e alvo de campanhas, que despertam a atenção dos consumidores.

De acordo Syritiuk (2013, p. 36).

O papel fundamental de um varejo dentro da estrutura de *marketing* e distribuição é disponibilizar produtos e serviços do produtor/gerador ao consumidor final, levando em consideração a conveniência e a agregação de valor. Quando o varejo desempenha o papel de disponibilizar produtos aos consumidores finais também está prestando serviços ao fabricante e demais distribuidores componentes da cadeia mercadológica.

A praticidade é um fator importante para qualquer varejo mas, no caso dos supermercados, isso se torna ainda mais imprescindível. Com a rotina corrida, muitos consumidores preferem alimentos prontos e agilidade no atendimento. Deste modo é fundamental ter itens alimentares e bebidas de fácil consumo, além de totens de autoatendimento para evitar filas.

Mais uma das características do setor supermercadista é a fidelização do cliente. Deste modo o setor busca maneiras de conquistar a confiança e o gosto dos clientes. Uma forte relação pode ser desenvolvida por meio de: preços atrativos, atendimento, novidades, diversidade de produtos e estratégias atraentes aos consumidores.

De acordo Syritiuk (2013, p. 38).

Dentre as estratégias que podem ser desenvolvidas figuram as baseadas na variedade de produtos e marcas, no preço, comunicação e promoção dentro da loja, além da estratégia de relacionamento que busque a lealdade do consumidor para com a loja.

Bermann e Evans (2004), também analisam o varejo sobre o prisma da centralidade no consumidor. Ao discorrerem sobre o varejo, estabelecem quatro princípios básicos que irão nortear o conceito de varejo, estabelecendo quatro conceitos:

1) O foco no consumidor – E que deve ser decorrente da demanda dos desejos e necessidades deste; essa concepção de foco no consumidor é um dos principais elementos do *marketing* no que diz respeito a orientação empresarial e estratégia, pois de acordo com Desphandé, Farley e Webster (1993), o foco no consumidor implica em mobilizar toda a organização em prol do cliente sem, contudo, esquecer os demais interesses da mesma (lucratividade, mercado, competição, acionistas etc.);

2) O foco na gestão e coordenação – que é a busca pela integração de planos e atividades para se obter a eficiência dos canais de distribuição;

3) Foco no valor – implica na tentativa em criar e oferecer valor ao consumidor, através de preços compatíveis, serviços eficientes e sortimentos adequados;

4) Foco nos objetivos – significa definir objetivos e implementar de forma eficaz estratégias para atingi-los.

Uma característica que ganhou grande importância após 2021, com a ocorrência da pandemia do novo coronavírus¹⁵ é a responsabilidade social. Os especialistas no mercado de consumo afirmam que os clientes se atentaram ainda mais para a postura das marcas. Por isso, vale reavaliar a missão, visão e valores que engajam o supermercado e como é possível ajudar a tornar o mundo um lugar melhor.

A sustentabilidade é uma das tendências para os próximos anos. Ideias de produtos que tenham embalagens recicláveis e que consumam menos recursos naturais para o seu desenvolvimento e que ajudem a preservar o meio ambiente estão na pauta do setor.

Outro fator que ganhou relevância nos últimos anos foi a venda de alimentos pela internet. Deste modo cada vez mais o setor investe em comerciais em meios digitais, não só pode como deve ter um *site* e, claro, um aplicativo para compras. Com a tendência do consumo imediato, os clientes também desejam praticidade.

Nesse cenário desafiador, o setor de supermercados denominados independentes, por não pertencerem a uma rede ou por não terem bandeira buscam ampliar a competitividade. Tem se desenvolvido associações de pequenos supermercados com decorrente pressão exercida pelos fornecedores nacionais do varejo em relação as questões de logística e concorrência com as grandes redes que possuem maior poder de barganha.

Segundo Parente (2000), considera que as estratégias de mercado para supermercados independentes podem ser multiformes, ancoradas em produtos e estratégias centradas em políticas e gestão de preços embasadas no processo de distribuição, associadas a fatores de

¹⁵ O primeiro caso da pandemia pelo novo coronavírus, SARS-CoV2, foi identificado em Wuhan, na China, no dia 31 de dezembro de 2019. Os casos começaram a se espalhar rapidamente pelo mundo: primeiro pelo continente asiático, e depois por outros países.

comunicação com o mercado, ou também estratégias mistas que associam mais de um elemento e do *mix* mercadológico.

As vantagens e recursos competitivos de uma empresa podem ser tangíveis ou seja aqueles que podem ser mensurados, e intangíveis, os que estão enraizados na empresa, os conhecimentos acumulados ao longo do tempo e que não podem ser mensurados nem negociados. Já as capacitações são os meios, as tecnologias e as faculdades utilizadas para determinar a escolha dos recursos a serem destinados para um determinado fim, ou seja o conhecimento acumulado pelos líderes e pela empresa de modo a otimizar o uso de recursos, evitando desperdícios e também serem direcionadas para a obtenção de vantagens competitivas.

O setor de supermercado tem apresentado constante crescimento ao longo dos anos. Os supermercados são estabelecimentos úteis para a população e, entre os principais equipamentos indispensáveis para um bom funcionamento citamos:

- Estrutura de *checkout* - É a estrutura necessária à efetivação da compra – cadeira, monitor, maquinetas, caixa registradora. Deve ser um espaço que valorize o conforto e bem estar;
- Caixa registradora - Tem como função controlar a entrada de dinheiro e realizar transações rápidas e seguras. Enquanto organiza e guarda as cédulas, ela pode ter dezenas de outras funções à disposição, além de poder ser ligada a um *software* de computador;
- Maquineta de cartão de crédito, embora as operações com cartão de crédito não sejam gratuitas, as maquinetas são vitais, afinal, a opção de aceitar apenas dinheiro vivo é arriscada. Atualmente, é cada vez mais comum o uso de meios eletrônicos e digitais de pagamento. Dessa forma, o uso de cartões é predominante nas capitais e grandes metrópoles, além de diminuir o risco de portar dinheiro em espécie;
- Gôndolas - Estruturas de aço responsáveis por armazenar e expor os produtos para os clientes. São distribuídas por todo o espaço do supermercado. É importante alocar pontos estratégicos e fazer uma boa organização dos produtos nas gôndolas para que os produtos chamem mais atenção e sejam fáceis de manusear. Há quatro tipos de organização de arranjo dos itens nas gôndolas: vertical, horizontal, em blocos e

aleatória. Contudo, para um supermercado, são indicadas a vertical e em blocos. A disposição vertical é quando cada tipo de produtos é posto do teto ao chão, facilitando visão dos clientes. Por sua vez, o arranjo em blocos, os produtos de uma marca ou classe ocupam um espaço quadrado nas prateleiras. No entanto, a melhor opção depende do tipo e da quantidade de produtos à venda;

- Balanças - São utilizadas em vários setores do supermercado, como a padaria, açougue e hortifrúti. Devem sempre estar higienizadas e com a manutenção em dia para que a sua durabilidade seja maior;
- Balcão refrigerado - É um equipamento essencial, pois ele irá conservar e refrigerar os alimentos. Podem ser com porta de vidro para aumentar a visibilidade ou com porta cega. A escolha do modelo deve ser baseada na demanda do negócio, consumo de energia e nas tecnologias oferecidas pelo equipamento;
- Fogão industrial - É importante para a cozinha industrial do estabelecimento. Há vários modelos e tamanhos que variam de 1 a 8 bocas. É um equipamento econômico, fácil de limpar e que facilita o trabalho de quem possui alta demanda de produção;
- Vasca para hortifrúti – É ideal para expor as frutas, verduras e legumes. Há modelos específicos para ficar no centro e outros modelos de parede, nas quais são colocadas caixas com os alimentos. Se trata de um expositor fundamental para o setor de hortifrúti;
- Etiquetas de preços e descontos - Uma dos artigos mais relevantes de propaganda do varejo. Além de mostrar o preço do produto, podem também ofertar um desconto, atraindo a atenção do cliente.

Algo essencial é a variedade de produtos e marcas. Cada consumidor tem suas escolhas. Por isso, conhecer as necessidades dos clientes facilita saber quais marcas e volumes comprar, o que reduz a sobra e o risco do negócio.

No ramo supermercadista a função do gestor é de essencial importância para aumentar as vendas e garantir a segurança financeira da empresa. Quando falamos de itens variados, que é o caso do mercado, uma das maneiras mais certas de fazer as duas coisas é analisar os produtos mais vendidos no supermercado.

Conhecer a média de vendas da loja é relevante para criar novas técnicas e concretizar o crescimento. E, mais do que isso, é indispensável para manter a saúde financeira do negócio.

Outro fator é saber se o seu faturamento está de acordo com a metragem quadrada da loja, para isso o gestor do supermercado deve faturar de acordo com os metros quadrados da loja. Portanto ter esse conhecimento vale tanto quanto qualquer outra métrica utilizada no *marketing*. Dessa forma, que essas informações são a base para sua estratégia de lucro.

O conhecimento dos gostos e dos produtos preferidos de cada região são estratégias que fazem a diferença nas vendas de um supermercado.

O consumo médio do brasileiro varia a todo momento, de acordo com diversas variáveis. Crises, inflação, fatores culturais e sociais fazem diferença nas listas de produtos mais vendidos. Contudo, apesar de mudarem de posição, há itens que estão quase sempre presentes no carrinho das famílias brasileiras.

Moreira, Sousa e Moreira (2014) entendem que antes de decidir o *mix* de produtos deve ser realizada uma pesquisa a fim de conhecer muito bem a região e sua clientela. Associado ao *mix*, planejar um ambiente que seja adequado ao público alvo, atrativo aos clientes que busca diferenciação de produtos faz parte da definição da estratégia pretendida.

Os principais produtos vendidos em um supermercado costumam variar de acordo com a região ou até mesmo com o porte do estabelecimento, mas dá para saber quais são aqueles essenciais que são bem procurados em um mercado de grande porte:

- Alimentos não perecíveis: feijão, arroz, farinha, açúcar, macarrão, biscoitos, flocos e cuscuz, óleo, azeite, extrato de tomate, molhos, vinagre, sal, café, chá, leite, maionese, mostarda, *ketchup*, creme de leite, leite condensado, atum, sardinha e milho de pipoca;
- Açougue: carne moída, carne do sol, picanha, alcatra, colchão mole, colchão duro, cupim, costela, fígado, linguiças e/ou salsichas e coxinha da asa de frango;
- Peixaria, os peixes vendidos vão variar de acordo com a região do negócio, mas no geral é mais comum encontrarmos: salmão, linguado, vermelho, arraia, sardinha, robalo, pescada, merluza, camarão e polvo;

- Congelados, vão desde um petisco ou um ingrediente para um lanche rápido, a um prato principal de um jantar: hambúrguer, frango, peixe, salsicha, polpa de fruta, lasanhas, pizzas, sorvetes e açaí, batata para fritar, pão de queijo e alimentos pré prontos (como escondidinho e até *stroganoff*);
- Frios, aqui estão os produtos de supermercado que consumimos durante o café da manhã, um lanche da tarde ou até para quem toma café à noite: iogurte, requeijão, queijo, presunto, mortadela, peito de peru, manteiga e margarina, massa de pastel, leite fermentado e patês;
- Embutidos e defumados, são aquelas carnes misturadas com especiarias e introduzidas em tripas (que podem ser animais ou artificiais). Normalmente passam por processo de secagem e curagem, a base de sal. Já os defumados são os que passam pelo processo de exposição à fumaça. Alguns deles que a gente encontra no mercado com facilidade são: linguíça, salame, presunto (cozido, di parma), apresuntado, peito de peru, mortadela, salsicha, *bacon*, carne seca e paio;
- Hortifrúti, aqui temos as frutas, vegetais, legumes e hortaliças: tomate, cebola, pimentão, alho, pepino, abobrinha, batata doce, batata comum, abóbora, cenoura, chuchu, beterraba, repolho, couve, coentro, acelga, alface, cebolinha, salsa, banana, manga, maçã, laranja, tangerina, mandioca e uva;
- Bebidas, aqui vai desde as bebidas alcoólicas às normais: refrigerantes, leite, suco de caixa, refresco, cerveja, vodca, *whisky* e energéticos;
- Higiene pessoal, são essenciais: *shampoo* e condicionador, creme de cabelo, sabonete, creme dental, papel higiênico, absorventes, lâmina de barbear e enxaguante bucal;
- Produtos de limpeza, cada dia que passa as pessoas estão gastando mais com esse tipo de produto: sabão em barra, sabão em pó, amaciante, detergente de prato, água sanitária, desinfetante, álcool e esponja de aço;
- Outros produtos, todo supermercado de porte grande vende produtos utilitários, que podem ser: lâmpadas, bateria, isqueiros, vasilhas, produtos para pet, utilidades de cozinha, artigos de decoração, eletrodomésticos, produtos de papelaria, artigos para veículos e artigos esportivos.

Da mesma forma que todo estabelecimento tem de diversificar sua gama de produtos, a preocupação com o quesito mão de obra também é essencial. Não existe fórmula para calcular o número ideal de funcionários para a empresa, tudo depende do tipo de negócio, da

fase em que a empresa se encontra. Por isso, não existe uma regra geral: cada tipo de negócio terá características diferentes.

Ter funcionários a mais ou a menos pode afetar as finanças da empresa de várias formas. Excesso de funcionários é sinônimo de custos. A carência de mão de obra especializada exige a contratação de extras a um custo mais elevado, e pode prejudicar a qualidade do produto de venda por falta de capacitação.

É importante a definição da carga horária de trabalho por dia do estabelecimento, ou seja, quantas horas o negócio funcionará, para, a partir disso, saber de quantos funcionários precisará e quantas horas eles deverão trabalhar. Traçando um plano de negócios detalhado antes de a empresa começar a funcionar, acompanhado de uma previsão do volume de operações do empreendimento, para saber o número de funcionários necessários para manter essa atividade.

O que caracteriza um negócio como supermercado, algo maior que apenas um mercado, é um conjunto de fatores como tipo de produtos, frequência e quantidade de consumidores e a área atendida pelo negócio. Um supermercado atende uma gama grande de pessoas, disponibilizando uma lista enorme de opções de compra para os consumidores, possui um contingente de funcionários grande, atendendo de forma diversa o público e podem ter filiais em outros lugares.

No entanto, gerir um supermercado demanda conhecimento administrativo especializado. Diversos serviços são ofertados dentro das imediações desses estabelecimentos, em alguns casos, até uma empresa terceirizada precisa ser contratada para suprir as necessidades envolvidas na administração de um supermercado.

Ainda existe a categoria de hipermercado que vai angariar características de supermercado com serviços e produtos em uma logística aproximada de uma loja de departamentos. O tamanho pode chegar a variar, assim como o número de pessoas que trabalham e consumidores nesses estabelecimentos. Além de uma vasta opção de produtos ofertados que são mais diversos e em numerosas quantidades, além de atender um público ainda maior que um supermercado.

A tecnologia é fundamental para auxiliar o trabalho nesse tipo de estabelecimento que é a automação comercial para supermercados. A automação é um conjunto de ações realizadas inteiramente por máquinas, que vão analisar e tomar decisões que ajudam e facilitam o trabalho do ser humano.

Em um supermercado, *softwares*¹⁶, esses programas vão analisar e identificar a necessidade de requerimento de novos produtos ou não para manter um bom escoamento sem deixar material parado nas prateleiras do estoque ou até para fazerem o processo digital da compra, analisando e guardando informações sobre o bem que está sendo vendido, imprimindo o cupom fiscal e guardando essas informações para mais uma análise futura.

A automação em supermercados oferece vantagens que vão ajudar o trabalho de administrar esse tipo de estabelecimento:

- Maior eficiência;
- Mais controle;
- Menor burocracia;
- Chances de falha reduzidas.

O trabalho realizado por máquinas especializadas tende a se tornar mais eficiente, já que são equipamentos desenvolvidos para determinadas tarefas que garantem uma execução ágil e eficiente.

Além disso alguns serviços podem ainda ser terceirizados, como a limpeza. Empresas prestadoras de serviço de limpeza são contratadas para zelar do espaço em um supermercado limpando desde as salas de gerência até uma simples janela de vidro dentro do estabelecimento. Contratar terceirizados faz parte de uma lógica competitiva em um mercado que precisa atender melhor seus clientes e oferecer os melhores preços constantemente. Empresas terceirizadas especializadas em limpeza, por exemplo, oferecem um serviço muito importante e valiosíssimo para um supermercado, cuidar e manter um espaço limpo é essencial para aumentar a estima do estabelecimento.

É pensando no melhor serviço possível que supermercados vêm se especializando e atualizando sua logística para recepcionar da melhor forma possível os seus consumidores, não deixando de lado a eficiência do seu trabalho, a qualidade de seus produtos e os preços mais acessíveis.

Um fator importante que está em evidência para redução de custos é o emprego da energia solar¹⁷. O custo com a energia elétrica pode afetar a lucratividade dos supermercados.

¹⁶ *Softwares* são programas de computadores, podem ser utilizados para reconhecer e analisar produtos recebidos para estocagem.

¹⁷ As instalações solares têm grande vantagem sobre os meios tradicionais de eletricidade, uma vez que além de superarem os valores na conta de energia elétrica, podem dar um retorno financeiro do investimento de 4 a 6 anos.

Esse gasto acontece muito pelo uso de iluminação de forma constante, equipamentos frigoríficos e outras tecnologias que consomem eletricidade dentro dos estabelecimentos. Além disso, deve-se considerar o aumento da taxa e crise elétrica em diversos locais do país. Quanto maior a demanda de energia, maior será a despesa. O investimento em sistemas de energia fotovoltaicos podem ser a solução para pequenos, médios e grandes empreendedores e donos de comércios que sofrem com as contas de energia e acabam prejudicando os retornos financeiros dos estabelecimentos.

Esse tipo de atitude combina muito com os tempos atuais, nos quais os consumidores estão cada dia mais preocupados com questões ambientais, que afetarão as próximas gerações, como a produção de CO² e o aquecimento global.

Após detalhar as características dos mercados, supermercados, hipermercados, atacados e atacarejos e destacar o varejo como um setor empregador representativo apresentaremos, a seguir, a história do Grupo ABV.

2. O GRUPO ABV NO MATO GROSSO DO SUL

2.1 As origens do Grupo ABV

A fundação do Grupo ABV se deu no final da década de oitenta, período de mudanças nas relações de trabalho no comércio varejista, caracterizado pelo empoderamento do setor comercial frente aos oligopólios industriais, a maior inserção da economia brasileira no cenário internacional e o paradigma da competitividade que se baseia no neoliberalismo, na globalização das relações comerciais e nas formas imediatistas oriundas das novas tecnologias e do aperfeiçoamento dos meios de comunicação.

Figura 4 – Primeira logomarca da loja Supermercado Santo Antônio em 1987.



Fonte: Grupo Abevê, 2023.

Neste momento histórico, o senhor Ariclens Bento Vicentin, que é natural de Icaraíma, no interior do estado do Paraná, divisa com o Mato Grosso do Sul, começou a trabalhar ainda jovem em 1987, recém-graduado em Direito. Conta que foi através do seu pai “que abriu um comércio aqui e me deu duas chances, ser patrão ou tentar a vida advogando”. “Como todo negócio de família passa de pai para filho, achei melhor realizar o desejo de meu pai, que era que eu assumisse o negócio”, conforme relatou em entrevista ao *Site Caarapó News* em maio de 2011.

Em 1987, o Supermercado Santo Antônio inaugurou sua primeira unidade em Caarapó-MS, com o nome de Supermercado Santo Antônio, na Avenida 7 de setembro, 720,

Centro de Caarapó-MS. A cidade está localizada ao Sul do estado de Mato Grosso do Sul, na microrregião de Dourados-MS (ver Mapa 2). Durante a década de noventa, com o sistema capitalista implantando um novo modo de produção e de acumulação, o capital se beneficiou do momento histórico, com os trabalhadores acuados por diversos fatores, conjunturais e estruturais, que acontecem em todo o mundo. Como consequência das políticas neoliberais, houve uma busca pelo lucro imediato.

No Brasil, para a corrente neoliberal dominante a prioridade era a estabilização rápida dos preços por meio da manutenção do câmbio sobrevalorizado frente ao dólar e outras moedas. O lançamento do Plano Real, em março de 1995, deixou o real valorizar até quase R\$ 0,80 centavos por dólar, estancando de forma dramática a inflação, o que aumentou extraordinariamente a renda disponível e a demanda das camadas mais pobres da população.

Com isso, apesar dos juros altos, a economia - que já vinha aquecida desde o começo do governo Itamar Franco e se manteve nos dois governos de Fernando Henrique Cardoso - apresentou um *boom*, amplificando a demanda por importações. Houve o fortalecimento do poder dos compradores (comerciantes) e, por conseguinte, o enfraquecimento dos vendedores (industriais), o que contribuiu decisivamente para forte modernização do setor comercial, com a consequente redução dos postos de trabalho.

A reestruturação modernizadora do comércio varejista brasileiro na década de noventa como consequência da políticas neoliberais produziu adaptações às transformações mundiais, que apresentaram aceleração das taxas de desemprego, como também o enquadramento dos trabalhadores nos processos de qualidade total implantados nas grandes redes de lojas.

De acordo com Silveira e Lepsch (1997), houve três tendências na organização industrial do setor brasileiro de supermercados, depois da estabilização da moeda trazida pelo Plano Real. A primeira tendência se deu pelo aumento da concorrência via preços e como também por mecanismos extra preços. A segunda tendência, foi maior atenção da administração dos supermercados com os aspectos operacionais do que dos financeiros; e a terceira que apesar do virtual desaparecimento da inflação, o sistema de precificação se manteve.

Dessa forma o setor supermercadista passou a lutar pela preferência do cliente nas estratégias via preço e, mais fortemente, nas estratégias extra preço. Silveira e Lepsch (1997) elencam como as cinco principais hipóteses que concorreram para isso:

- Houve uma diminuição nas diferenças de preços entre as redes;
- O *shopping* de preços ganhou importância;
- A descentralização administrativa aumentou;
- O *mix* de produtos aumentou;
- O crédito aos clientes cresceu.

No período entre os anos de 1987 a 1999, o Supermercado Santo Antônio funcionou em Caarapó, município com agricultura e que teve a atuação do setor sucroalcooleiro na última década, com a instalação de uma planta industrial para a produção de açúcar e álcool.

Figura 5 - Aniversário de 13 anos do Supermercado Santo Antônio em Caarapó-MS.



Fonte: Acervo pessoal Grupo ABV, adaptado por Zanchetta, SRFZ, 2023.

A Figura 5 é referente à comemoração dos 13 anos do Supermercado Santo Antônio. À frente, vestindo uma camiseta amarela, o Sr. Ariclens Bento Vicentin. Ao lado, vestindo uma camisa azul, o gerente do supermercado em 2000, o Sr. Leonildo, juntamente com funcionários e convidados, como observamos na imagem.

Figura 6 – Fachada da primeira loja Supermercados Santo Antônio em Caarapó-MS.

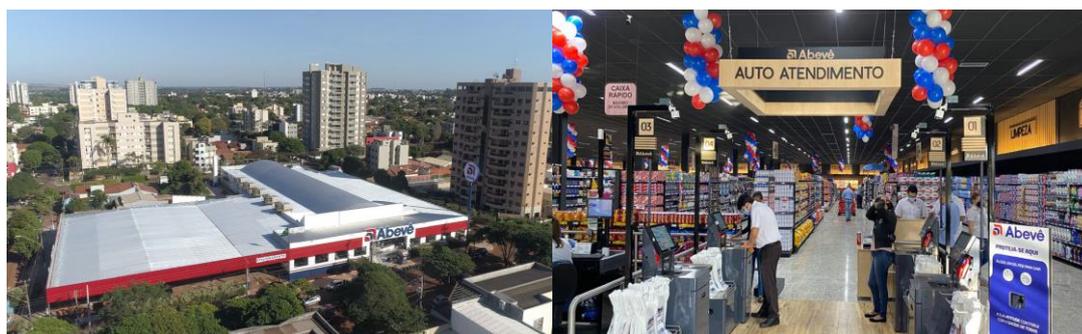


Fonte: Acervo pessoal Grupo ABV, adaptado por Zanchetta, SRFZ, 2023.

Na Figura 6, visualizamos a fachada da primeira loja. Nesta foto, à direita, o Sr. Ariclens Bento Vicentin entregando um automóvel ao cliente premiado no primeiro show de prêmios do Grupo ABV. Na época, o nome era Supermercado Santo Antônio, como observamos na imagem.

Somente após doze anos de atividade, o proprietário decidiu ampliar. A segunda loja inaugurada no município de Dourados-MS em 1999 foi o Supermercado Santo Antônio, no local onde funcionava a antiga Casa Moreira, localizada na área nobre do município de Dourados-MS, na Rua Albino Torraca, 859.

Figura 7 - Loja Abevê Albino Torraca, reinaugurada em maio de 2020 - Município de Dourados-MS.



Fonte: Site Abevê, 2020.

A primeira loja foi reinaugurada em maio de 2020, após passar por reforma e ampliação, como vemos o estabelecimento e seu interior na Figura 7, teve área construída de, aproximadamente, 8.700 metros quadrados, uma área de vendas reformulada de 2.300 metros quadrados, estacionamento coberto com 110 vagas, além de um aumento no quadro de funcionários, de 110 funcionários passando para 135 funcionários. A mesma adotou *mix* diferenciado de produtos, *self ckeckout* e teve o ambiente climatizado.

2.2 O processo de expansão da rede de supermercados

Na ocupação do território e do espaço o geógrafo Milton Santos trata em sua abordagem predominantemente econômica e política especialmente pela incorporação e reflexão sobre a natureza como elemento fundamental da questão ecológica emergida na década de 1990, com o destaque dado para as redes, o lugar, o meio técnico-científico informacional e o território. Este assume novo significado quando tratado juntamente com as transformações sociais, com as técnicas e com as normas. O conteúdo do espaço é, cada vez mais, extremamente técnico, cada vez mais artificializado no processo de acirramento da divisão territorial do trabalho: “(...) cada divisão do trabalho cria um tempo seu próprio, diferente do tempo anterior” (Santos, 1996, p.109).

O espaço contém o território modelado, configurado, o território corresponde aos complexos naturais e às construções/obras feitas pelo homem: estradas, plantações, fábricas, casas, cidades. O território é construído historicamente, cada vez mais, como negação da natureza natural. A materialidade do território é, assim, definida por objetos que têm uma gênese técnica e social, juntamente com um conteúdo técnico e social. Objetos organizados em sistemas e com influência direta no uso do território. Este é usado, reorganizado, configurado, normatizado, racionalizado.

A configuração territorial é dada pelo conjunto formado pelos sistemas naturais existentes em um dado país ou numa dada área e pelos acréscimos que os homens superimpuseram a esses sistemas naturais. A configuração territorial não é o espaço, já que sua realidade vem de sua materialidade, enquanto o espaço reúne a materialidade e a vida que a anima. (Santos, 1996, p.51).

A partir da visão da Geografia abordada por Milton Santos sobre a ocupação território espacial no recorte histórico vivenciado pelos processos oriundos da acumulação do

capitalismo e do avanço meio técnico-científico-informacional abordaremos o processo de ampliação do Grupo ABV no estado de Mato Grosso do Sul.

Em 2001, o Sr. Ariclènes Bento Vicentin, no seu cargo de Sócio-Administrador, juntamente com sua esposa, Senhora Eliane Duarte Leão Vicentin, como sócia, tomaram a decisão de alterar a razão social da empresa para o nome atual ABV Comércio de Alimentos Ltda. A partir desta data, o nome fantasia "ABEVÊ" passou a ser utilizado, focando-se na cidade de Dourados-MS como estratégia de crescimento.

Figura 8 - Evolução da logomarca do Grupo ABV em 2001.



Fonte: Site Abevê Supermercados, 2022.

Como é demonstrado na Figura 8, a logomarca do Supermercado Santo Antônio evoluiu de 1987 para Abevê Supermercados e Grupo ABV em 2001, mantendo as cores azul e vermelho, enquanto o fundo é branco.

Em 2002, foi inaugurado o terceiro supermercado do Grupo ABV, o Supermercado Super Mix, conhecido, posteriormente, como Abevê Água Boa/Dourados, localizado na Rua Hayel Bon Faker. Neste local havia, anteriormente, o Supermercado Pinheirão, que foi adquirido por outro dono e passou a se chamar Supermercado Casari, até se tornar propriedade do Senhor Ariclènes Bento Vicentin. O comércio foi adquirido de forma estratégica pois liga a região Sul ao centro da cidade, sendo uma passagem para quem viaja para o Sul do país. A Rua Hayel Bon Faker é um importante eixo de tráfego. A loja foi demolida e está sendo reformada, o que irá alterar toda a estrutura de atendimento, estacionamento e quantidade de produtos.

Figura 9 – Outdoor do projeto do Abevê Água Boa.



Fonte: Zanchetta, SRFZ 2022.

Como é demonstrado na Figura 10, desde a sua fundação, o Grupo ABV tem como princípios básicos a missão de administrar os seus negócios de forma competitiva, inovadora e ética. A sua perspectiva é a de ser uma referência atuando com responsabilidade social fundamentada em valores cristãos, senso de urgência e liderança.

Figura 10 - Princípios do Grupo ABV, oriundos desde sua fundação.

Seja bem vindo.

Há 35 anos, o Grupo ABV escreve sua história, mantendo não apenas funcionários, mas 1.500 colaboradores e suas famílias.

Em todas suas lojas, proporciona a inclusão social de idosos, adolescentes e pessoas com necessidades especiais, contribuindo assim, para uma sociedade mais justa através de ações de cunho social na área da educação e assistência social, em prol das crianças e adolescentes, idosos, mulheres e outros segmentos da sociedade onde está inserido.

Por tudo isto, seu slogan é justificado, "Abevê - Melhor Pra Você!".




Nossa Missão	Nossa Visão	Nossos Valores
Atuar de maneira competitiva e inovadora, atendendo as expectativas dos clientes, fornecedores e colaboradores, conduzindo os negócios de maneira ética.	Ser referência nos segmentos que atua, se expandindo continuamente com responsabilidade social e norteada pelos valores da empresa.	Crer em Deus, Humildade, Integridade, Simplicidade, Proatividade, Honestidade, Senso de urgência, "Nós", Ética, Trabalho, Disciplina, Liderança, 52 semanas.

Fonte: Site Grupo ABV, adaptado por Zanchetta, SRFZ, 2023.

Em junho de 2006, foi inaugurada a loja Supermercados Abevê no recém inaugurado *Shopping Avenida Center*, localizado na Avenida Marcelino Pires em Dourados. Uma loja âncora no primeiro *shopping center* da cidade.

De acordo Porter (1988) “Ameaça de Novos Entrantes”, que é se antecipar ou ocupar os espaços para que a concorrência seja “barrada”. Utilizando-se desta estratégia buscou impedir a entrada de concorrentes, se posicionou à frente dos concorrentes nacionais como a primeira de loja de supermercado em um *shopping* em Dourados. Inicialmente, o tamanho da loja, espaço entre prateleiras, estoque e estacionamento se tornam atrativos para os consumidores, inclusive atraindo consumidores que aproveitavam as dependências do *shopping*, para realizarem suas compras.

A unidade instalada no *shopping* (figura 11) foi fechada em 2019, visto que a mesma já não atendia a necessidade operacional, sendo substituída por uma loja com perfil de autoatendimento, localizada na Av. Joaquim Teixeira Alves, 3077, configurando o primeiro supermercado nesse formato na região central de Dourados.

Figura 11 – Fachada e interior do Abevê no *Shopping Avenida Center* - Dourados, 2006.



Fonte: Site Abevê, 2008.

Nesta estratégia de crescimento e com a consolidação da empresa no município de Dourados-MS, o ritmo de expansão aumentou e, em 2003, foi inaugurada uma loja em Três Lagoas-MS, em 2007, na cidade de Maracaju-MS.

Figura 12 - Fachada da unidade da Loja Abevê em Três Lagoas-MS.



Fonte: Site Motormac, 2019.

Em outubro de 2008 foi inaugurada a Cesta Básica ABV¹⁸, certificada pelo INOR/INMETRO e registrada no Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento. Em julho de 2017, ela foi ampliada e atualmente possui 420 metros quadrados de área construída.

Logo em dezembro, do mesmo ano, foram inauguradas as lojas Abevê Cuiabá e Abevê Canaã/Dourados. No ano de 2009, a rede expandiu com seguidas inaugurações: Abevê Flórida/ Dourados, o Abevê Maracaju II no mês de julho, e em novembro do corrente ano, o Abevê Itaporã. Após a expansão, a rede conquistou o reconhecimento do setor supermercadista, sendo listada no *ranking* varejo brasileiro, em 2017, como uma das maiores empresas do comércio varejista, conforme resultados de um estudo realizado pelo Centro de Inteligência Padrão – CIP, em parceria com a Serasa Experian e a Mastercard.

O Grupo ABV recebeu lugar de destaque no cenário nacional entre as duzentas maiores empresas em faturamento, alcançando a posição 188º no *ranking*, com as bandeiras Abevê Fácil Minimercado e Abevê Supermercados.

¹⁸ A Cesta ABV é registrada no Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento – MAPA, que realiza a Fiscalização Federal da Qualidade dos produtos que possuem origem vegetal. Todos esses produtos utilizados nas composições das cestas básicas devem constar em nota fiscal o número do documento de classificação vegetal e suas especificações qualitativas (exemplo: tipo1, tipo 2) e indicação do lote.

Em 2017 foi ranqueada na 84ª posição como empresa do setor do ramo mercado e hipermercado, com faturamento anual de R\$ 318.671.318,00, com o crescimento de 19,6% no faturamento. A empresa conta com vinte unidades e o aumento de 15,6% no número de funcionários. Em 2017 a empresa contava com 1.295 funcionários, alcançando um rendimento por funcionário de R\$ 246.078,00.

Figura 13 – Página da Revista Novarejo – Edição 18

SUPER E HIPERMERCADOS

GRUPO/EMPRESA	SEDE		FATURAMENTO LÍQUIDO			
	CIDADE	UF	VALOR (EM R\$)	CRESCIMENTO (EM %)	NÚMERO	
63	SUPERMERCADO DA FAMÍLIA ^{4,5}	JABOATÃO DOS GUARARAPES	PE	513.939.814	6,5	19
64	ENXUTO SUPERMERCADOS ^{4,5}	CAMPINAS	SP	505.924.017	6,0	6
65	SUPERMERCADOS QUEIROZ ^{2,5}	MOSSORÓ	RN	496.021.217	20,3	25
66	COMERCIAL ZAFFARI ^{4,5}	PASSO FUNDO	RS	490.700.508	28,2	18
67	VERAN SUPERMERCADOS ^{4,5}	FERRAZ DE VASCONCELOS	SP	485.490.910	-0,2	12
68	SUPERMERCADO GUANABARA ^{4,5}	PADRE MIGUEL	RJ	473.000.000	7,0	10
69	DEL MORO SUPERMERCADOS ^{4,5}	ALTA FLORESTA	MT	467.576.548	-3,1	11
70	MERCADINHO BELÉM ^{4,5}	FORTALEZA	CE	457.769.842	6,1	10
71	MASTER SUPERMERCADOS ^{4,5}	ERECHIM	RS	452.801.807	17,6	10
72	SUPERMERCADO SUPER LUNA ³	BETIM	MG	451.106.943	5,2	10
73	UNICOMPRA SUPERMERCADOS ^{4,5}	ARAPIRACA	AL	447.745.392	10,5	19
74	SUPERMERCADO PERUZZO ^{4,5}	BAGÉ	RS	431.390.234	10,0	21
75	SUPER LAGOA ^{4,5}	FORTALEZA	CE	404.697.919	17,5	14
76	REDE VIVO ^{4,5}	SANTA CRUZ DO SUL	RS	385.049.345	22,4	23
77	SUPERMERCADOS ARCHER ^{4,5}	BRUSQUE	SC	384.441.864	8,8	10
78	SUPERMERCADOS LARANJÃO ^{4,5}	SÃO JOSÉ DO RIO PRETO	SP	378.365.207	4,6	9
79	SUPERMERCADOS PASTORINHO ^{4,5}	PRESIDENTE PRUDENTE	SP	337.770.714	4,2	7
80	SUPERMERCADO BAKLIZI ^{4,5}	URUGUAIANA	RS	332.410.859	18,8	11
81	PINHEIRO SUPERMERCADO - O BOM VIZINHO ^{4,5}	FORTALEZA	CE	331.529.727	5,9	11
82	COFESA ^{4,5}	ITARARÉ	SP	327.646.265	10,2	8
83	REDE HIROTA ^{4,5}	SÃO PAULO	SP	320.000.000	10,3	21
84	ABV SUPERMERCADOS ^{4,5}	DOURADOS	MS	318.671.388	19,6	20
85	SUPERMERCADO ALVORADA ^{4,5}	ITAJUBÁ	MG	299.016.036	4,4	12
86	GF SUPERMERCADOS ^{4,5}	TRÊS CORAÇÕES	MG	297.464.641	21,2	12
87	COSTAZUL MULTIMERCADO ^{4,5}	SÃO GONÇALO	RJ	285.000.000	84,8	5
88	SUPERMERCADO IQUEGAMI ^{4,5}	OLÍMPIA	SP	277.559.434	18,3	8
89	SUPERMERCADO BOM DIA PARAÍSO ^{4,5}	SARANDI	PR	275.055.596	ND	14
90	SUPERMERCADO PORECATU ^{4,5}	SÃO PAULO	SP	273.894.164	8,8	5
91	COTRIPAL ^{4,5}	PANAMBI	RS	269.991.648	22,9	6
92	SUPERMERCADOS RIGHI ^{4,5}	SANTANA DO LIVRAMENTO	RS	269.720.963	13,5	12
93	SUPERMERCADO BERNARDÃO ^{4,5}	PATROCÍNIO	MG	268.400.243	17,7	5
94	SUPERMERCADOS PLANALTO ^{4,5}	ICARAÍMA	PR	255.533.463	17,7	6

Fonte: Site Padrão Editorial, 2018.

Em junho de 2015 a rede inaugurou mais um ponto da sua expansão na cidade de Dourados-MS, com a Loja Abevê Parque do Lago, atendendo bairros populosos. No ano seguinte, em maio de 2016, inaugurou o Abevê de Nova Andradina/MS. No ano de 2017, a loja Abevê Parque das Nações foi inaugurada em Dourados e no mês de fevereiro de 2018, na porção leste do estado, a Loja Abevê Paranaíba. No mesmo ano, após desempenho da primeira loja Abevê Três Lagoas inaugurada em 2003, mudou-se para um novo endereço, com ampliação do espaço físico. Outra loja foi inaugurada em 2018, o Abevê Centro¹⁹ e com ele novidades como etiqueta eletrônica e *self checkout*. Em abril de 2019 o Grupo ABV instalou duas unidades em Ponta Porã-MS, transformando-se em Abevê Supermercados.

O Quadro 2 apresenta a cronologia de expansão do Grupo no Mato Grosso do Sul.

QUADRO 2 – Cronograma de expansão do Grupo ABV no Mato Grosso do Sul

Ordem	Evento	Município	Ano
1	Fundação da primeira loja do Grupo (Supermercado Santo Antônio)	Caarapó	1987
2	Abertura da segunda loja, no endereço da antiga Casa Moreira, na área central de Dourados-MS.	Dourados	1999
3	Alteração da Razão Social da empresa para a atual ABV Comércio de Alimentos Ltda.	Dourados	2001
4	Aquisição da terceira loja da rede, compra de um mercado tradicional e bem localizado, que passou a se chamar SuperMix, atualmente Abevê Água Boa.	Dourados	2002
5	O primeiro mercado de Dourados/MS instalado no <i>Shopping Avenida Center – Dourados</i> .	Dourados	2006
6	Nesta estratégia de crescimento e com a consolidação da empresa no município de Dourados, o ritmo de expansão aumentou e em 2003 foi inaugurada a loja em Três Lagoas/MS.	Três Lagoas	2003
7	No ano de 2007 foi inaugurada a loja Abevê na cidade de Maracaju/MS.	Maracaju	2007
8	Em outubro de 2008 foi criada a Cesta Básica ABV.	Dourados	2008

¹⁹ A loja Abevê Centro foi estrategicamente aberta 2018, antecipando o fechamento da loja Abevê *Shopping* em 2019.

9	Em 2008 foram inauguradas a loja Abevê Cuiabá e Abevê Canaã/Dourados.	Dourados	2008	
10	No ano de 2009, a rede expandiu com a inauguração da loja Abevê Flórida.	Dourados	2009	
11	Inauguração da segunda loja da rede Abevê em Maracaju/MS.	Maracaju	2009	
12	Inauguração da loja Abevê Itaporã, no município vizinho de Dourados, distante 19 quilômetros.	Itaporã	2009	
13	Em 2015 a rede inaugurou mais um ponto da sua expansão na cidade de Dourados/MS com a Loja Abevê Parque do Lago.	Dourados	2015	
14	Em maio de 2016 inaugurou o Abevê de Nova Andradina/MS.	Nova Andradina	2016	
15	No ano de 2017 foi inaugurada loja Abevê Parque das Nações em Dourados/MS.	Dourados	2017	
16	Após a expansão, a rede foi agraciada com reconhecimento do setor, sendo incluída no <i>ranking</i> varejo brasileiro, em 2017, como uma das maiores empresas do comércio varejista, alcançando a posição 188º no <i>ranking</i> . Com as bandeiras Abevê Fácil Minimercado e Abevê Supermercados.		2017	
17	Em fevereiro de 2018, a Leste do Estado de Mato Grosso do Sul, foi inaugurada a Loja Abevê Paranaíba.	Paranaíba	2018	
18	A primeira loja Abevê Três Lagoas inaugurada em 2003, mudou-se para um novo endereço, com ampliação do espaço físico.	Três Lagoas	2018	
19	Inauguração do Abevê Centro e com ele novidades como etiqueta eletrônica e <i>self checkout</i> .	Dourados	2019	
20	Em abril de 2019 o Grupo ABV instalou duas unidades em Ponta Porã, transformando-as em Abevê Supermercados.	Ponta Porã	2019	

Fonte: ABV Supermercados, organizado por Zanchetta, SRFZ, 2023.

Em comemoração aos mais de três décadas de existência, o Grupo lançou o cartaz comemorativo, como mostra a figura 14 a seguir. A imagem traz um *remake* histórico, mostrando a primeira loja, mas já reestilizada com o nome Abevê Supermercados em Caarapó.

Figura 14 - Cartaz comemorativo aos 31 anos da Rede Abevê no ano de 2018.



Fonte: Abevê Supermercados, 2018.

Além da rede de supermercados, outras empresas compõem o Grupo ABV, o CD - Centro de Distribuições de Dourados é uma delas, sua função foi centralizar os setores de armazenagem, processamento de pedidos e transporte. O CD trouxe uma distribuição mais rápida e eficaz dos produtos aos clientes e filiais.

Posteriormente, o Grupo entrou no setor de atacarejo, com a loja Leve Max Super Atacado, inaugurada em novembro de 2018 na cidade de Rio Brillhante e uma semana depois a segunda unidade, em Dourados, ambas no Mato Grosso do Sul. O primeiro *slogan* para o atacarejo foi "Leve mais, pague menos".

Com o crescimento expressivo, em dois anos o atacarejo chegou a seis cidades em dois estados do Brasil, sendo as cidades de Dourados, Jardim, Maracaju, Rio Brillhante e Sidrolândia situadas no estado de Mato Grosso do Sul, e três lojas localizadas no estado de São Paulo, nas cidades de Andradina, Jales e Penápolis.

De acordo com as forças de Porter (1988) "Rivalidade entre Concorrentes", a estratégia de expansão segue a tendência das redes globais, na qual a rede local captura dentro do seu espaço de atuação a possibilidades em abrir novas lojas.

Conforme Bernardino (2004, p. 98) “existem três opções básicas a serem consideradas: dominância regional, saturação de mercado e pequenas comunidades”. A primeira refere-se a opção por especializar-se numa determinada região. O varejista que adota essa estratégia de expansão concentra todas suas lojas em uma mesma região de uma grande cidade, ou dentro de uma cidade no caso de cidades de médio e pequeno porte ou em uma região do País.

Na estratégia de saturação, o varejista opta por canibalizar as próprias lojas a partir da abertura de uma nova unidade na área de influência das lojas existentes. Nesse caso, perde-se na unidade isolada, mas se ganha na fatia total. O varejista ao usar essa estratégia, aumenta a barreira de entrada de concorrentes em seu mercado dominante. A terceira opção estratégica para expansão é a estratégia de pequenas comunidades “são áreas com baixo grau de concorrência, porém com oportunidades de compras”. São mercados com estrutura simples que com pouco investimento se consegue atender os clientes. Em grandes concentrações urbanas típicas de países em desenvolvimento, como o Brasil, essa estratégia pode ser adotada a partir da opção por abertura em grandes comunidades habitacionais, bairros que se formaram onde antes havia favelas. A infraestrutura caótica e social impede que grandes redes invistam em locais com tais características abrindo oportunidade para novos empreendedores muitas vezes oriundos da própria comunidade.

Observamos que o grupo utilizou essas estratégias, como constatamos pelo movimento de expansão, ao sair de uma cidade menor, como Caarapó e se instalar em Dourados, passando, nesta cidade, a também fazer decisões estratégicas de localização, como no *Shopping Avenida Center*, adquirindo mercados de bairro, entre outras serão abordadas ao longo deste trabalho.

Em respeito à legislação vigente, passou a oferecer condições de acesso aos clientes idosos e com necessidades especiais; além de cumprir a legislação conforme a Resolução nº 302/2008 do Conselho Nacional de Trânsito (Contran), que rege a inclusão social de idosos, adolescentes e pessoas com necessidades especiais com vagas privativas de estacionamento e como também cumpre Estatuto da Pessoa Idosa²⁰, descrito na Lei 10.741/2003, garante, entre

²⁰ A Lei nº 13.466/2017 inclui no texto do Estatuto a garantia de prioridade máxima aos cidadãos com mais de 80 anos em relação aos demais idosos. A chamada Prioridade Especial é um benefício garantido pela legislação vigente e incorporada em todas as ações da Secretaria Nacional de Promoção e Defesa dos Direitos da Pessoa Idosa do Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos (SNPI/MMFDH).

outros benefícios, o acesso, a proteção e a prioridade em diversos serviços para pessoas maiores de 60 anos de idade. Como também cumpre a legislação trabalhista de acordo com Lei 8.213, de 1991, que fixa a cota mínima de pessoas com deficiência a serem contratadas pelas empresas com 100 ou mais empregados²¹.

O Grupo ABV em seus 34 anos de existência, ostenta o seu *slogan* a frase "Abevê - Melhor Pra Você!" e apresenta como missão "Atuar de maneira competitiva e inovadora, atendendo as expectativas dos clientes, fornecedores e funcionários, conduzindo os negócios de maneira ética".

Figura 15 – Bandeira oficial do Grupo ABV.



Fonte: Grupo ABV, copilado por Zanchetta, SRFZ, 2023.

A bandeira Oficial do Grupo ABV como vemos na figura 15, é hasteada em todas as unidades do Abevê Supermercados, Leve Max Super Atacado e na sede administrativa.

Após conhecermos a história da empresa, no próximo sub-capítulo abordaremos as estratégias competitivas de mercado usadas desde a fundação do Grupo ABV até os dias atuais.

²¹ A Sra. Simone Kunrath (RH) explica que o Grupo ABV não recebe nenhum benefício ou redução de impostos, quando adota nas lojas as recomendações para inclusão social de idosos, adolescentes e pessoas com necessidades especiais. Este processo não tem nenhum tipo de incentivo fiscal, e na realidade a inclusão de quota é uma obrigação prevista em Lei e fiscalizada pelo Ministério do Trabalho, caso a empresa não cumpra se aplica multas.

2.3 As estratégias competitivas de mercado

A essência da formulação da estratégia consiste em enfrentar a competição. E, embora encontremos executivos reclamando da competitividade, a intensidade da competição em um setor é algo intrínseco. Algumas forças competitivas vão além dos participantes diretos, os clientes, os fornecedores, em especial os produtos substitutos, todos são concorrentes, dependendo do setor. De acordo com Porter²² (1988, p. 12) “Qualquer que seja seu esforço coletivo, o objetivo estratégico da empresa é encontrar uma posição no setor onde ela possa melhor se defender contra essas forças ou influenciá-las a seu favor.” A partir desse artigo, Porter (1988) trouxe a formulação de um modelo, segundo o qual a competitividade de um negócio deve ser avaliada à luz de cinco fatores ou forças, assim definiu para que se possa desenvolver uma estratégia empresarial eficiente, conforme a figura 16.

Figura 16 - Representação gráfica das Cinco Forças de Porter.



Fonte: Wikipédia, 2021, adaptado por Zanchetta, SRFZ, 2023.

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, na essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo de como uma empresa competirá, quais deveriam ser suas metas e quais as políticas necessárias para alcançar essas metas. Estratégia competitiva tem a ver com ser diferente. Significa escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades

²² O autor Michael E. Porter é professor titular da cátedra Roland Christensen de Administração de Empresas na Harvard Business School, em Boston, Massachusetts. Tornou-se conhecido em 1979, nesse ano que ele publicou o artigo “As cinco forças competitivas que moldam a estratégia”, na revista Harvard Business Review.

para distribuir um *mix* único de valor. A essência da estratégia é optar por executar atividades de uma forma diferente da forma executada pelos rivais.

A partir das forças de Porter (1988), compreendemos que a estratégia de crescimento do Grupo ABV se apresenta pela primeira força “Rivalidade entre os Concorrentes”. O que deve ser levado em consideração é a dificuldade de uma empresa ingressar em um dado mercado. Em 1999, a compra da “antiga Casa Moreira” e a abertura da primeira loja em Dourados, o Supermercado Santo Antônio foi fundamental devido a dificuldade da entrada de concorrentes. A partir desta aquisição fez-se menor a ameaça em particular de novos entrantes. No âmbito das empresas, um mercado difícil de entrar é bom para quem já está dentro, porque assegura margens de lucro mais altas. Deste modo a instalação da primeira unidade em Dourados, pois se tratava de um mercado bem localizado, na área central e com uma clientela com alto poder aquisitivo, foi uma estratégia relevante. O Grupo ABV também implementou inovação, *marketing* e uma margem de lucro adequada, o que se configurou um posicionamento dentro do mercado, tornando-se uma marca conhecida.

Sobre a segunda força de Porter “Poder negocial dos compradores”, percebemos que, estar posicionado no mercado consumidor de Dourados, que é a segunda maior cidade do estado, foi crucial para o aumento do poder de compra junto à indústria. Assim, com a experiência adquirida pelo Senhor Ariclens Bento Vicentin como administrador do então "Supermercado Santo Antônio", ele possuía as informações necessárias sobre a demanda e os preços de mercado de fato. Essa habilidade lhe trouxe vantagens na negociação com os fornecedores, uma vez que a informação precisa dá mais poder para negociar do que a informação deficiente.

A terceira força “Ameaça de produtos substitutos” trata de observar o quão intensa é a competição dentro do seu nicho. Os principais *insights* que se deve reunir nesta fase são: o nível de competição no mercado e os principais concorrentes. A partir desta compreensão da intensidade de competição neste setor, desde multinacionais que se instalaram em Dourados (Atacadão e Assaí), até grupos nacionais com grande poder financeiro (Extra, Amigão e Comper).

Com o objetivo de proteger o seu negócio e a sua posição no mercado é válido entender o que é necessário para fazer uma nova entrada em seu campo. A partir de 1999, o Grupo ABV adotou a estratégia de aquisição de supermercados nos bairros de Dourados

(Abevê Água Boa/2002), juntamente com o *marketing* que disseminava o *slogan* “Abevê sempre perto de você”, pois expandiu suas unidades em vários pontos da cidade, buscando a proximidade junto ao cliente. Com a consolidação da sua presença em Dourados, o ritmo de expansão para outros municípios aumentou. Em 2003, a loja foi inaugurada em Três Lagoas, e, em 2007, em Maracaju. Dessa forma, criou um novo perfil de clientes através do atacarejo, ou seja, ser rival entre os concorrentes no formato atacarejo e, dessa forma, atender o consumidor pessoa física e o transformador (Pessoa Jurídica) com a inauguração da primeira loja do atacarejo Leve Max Super Atacado em 2018 na cidade de Rio Brillhante.

As novas unidades do Grupo ABV no formato atacarejo foram construídas a partir da cooperação com investidores, através da celebração de contratos de locação, na qual o espaço bruto é alugado e a estrutura interna e fachada são de responsabilidade do locatário. Esses investidores foram cruciais para enfrentar o poder financeiro das grandes empresas e aproveitar as chances de crescimento nas cidades do interior de Mato Grosso do Sul e do estado vizinho de São Paulo. Atualmente, há 13 unidades do atacarejo Leve Max Super Atacado em operação.

A redução dos custos é o ponto crucial para impedir os novos entrantes no mercado. No ano de 2023 o Grupo investiu mais de 40 milhões de reais em um projeto de Usina Solar Fotovoltaica em Dourados-MS, com intuito de reduzir o custo com a energia elétrica.

Com o crescimento do Grupo ABV, a quarta força de Porter “Poder de negociação dos fornecedores”, também descrito como mercado de insumos, fornecedores de matérias-primas, componentes e serviços para a empresa, pode ser uma fonte de poder. Os fornecedores podem recusar-se a trabalhar com a empresa, ou cobrar preços excessivamente elevados para produtos únicos.

Com uma administração sólida, o Grupo ABV na época da pesquisa alcançou a primeira posição no estado e o terceiro lugar no Centro-Oeste, além de figurar entre os 100 maiores do Brasil, na posição de número 67º no *ranking* nacional.

O Grupo ABV com dois canais de vendas (Abevê Supermercados e o atacarejo Leve Max Super Atacado) conquistou o maior número de clientes e permitiu o aumento do número de compras, aumentando sua capacidade de negociação com fornecedores. Durante a pesquisa, o departamento de vendas do Grupo ABV mantinha relações comerciais com 630 fornecedores. Ao concentrar as compras em um único fornecedor, é possível obter melhores

condições em termos de preços, prazos e frequência de reposição. Ter apenas um fornecedor para a empresa pode ser um ponto desfavorável, contudo, comparar os preços entre os dois fornecedores é uma maneira de pressionar e controlar os custos.

A quinta estratégia em Porter (1988), utilizada pelo Grupo ABV contra “Ameaça de Novos Entrantes” buscando impedir a entrada de concorrentes, se evidência por ser o primeiro supermercado de Dourados a se instalar no *Shopping Avenida Center* e se inovar encampando o ramo de atacarejo com a bandeira “Leve Max Super Atacado” de forma ficar com os “melhores clientes”, ao optar por esta estratégia criou barreiras a novos entrantes, deste modo os concorrentes pensaram duas vezes antes de entrar no novo mercado, pois caso se estabeleça no mercado, eventualmente irão ficar com os piores clientes.

No âmbito das empresas, um mercado difícil de entrar é bom para quem já está dentro, porque assegura margens de lucro mais altas. A fidelização do cliente leva as empresas a adotarem diversas estratégias que envolvem: recursos humanos, fidelização, *marketing* de relacionamento, gerenciamento de categoria, qualidade, facilidade nos meios de pagamento, parceria com fornecedores, marca própria, serviços, variedade e rotação de produtos, implantação de lojas 24 horas, etc. Cito algumas estratégias utilizadas pelo Grupo ABV nos próximos parágrafos.

Uma estratégia importante que o Grupo ABV tem buscado incorporar as suas lojas são as inovações, apresentadas aos consumidores como uma novidade, uma nova experiência ao fazer sua compra em um estabelecimento recém inaugurado. Na época da pesquisa, as lojas apresentavam particularidades, tais como tamanho da loja, espaço entre prateleiras, estoque, sistema de *checkout*, açougue, ambiente climatizado, campanhas promocionais, campanhas de *marketing* e vagas de estacionamento. As lojas também ofereceram aos clientes facilidades no dia a dia, como anexo as lojas Abevê Albino Torraca e atacarejo Leve Max Super Atacado, em Dourados, além de estabelecimentos como farmácias, lojas de construção e decoração, docerias, cafés, bares e cosméticos, lojas de acessórios femininos e esportivos. As lojas também têm lojas de eletroeletrônicos, papelarias e floriculturas, o que as diferencia das lojas de departamento. Os estabelecimentos autônomos anexos são uma outra fonte de renda para a empresa por meio da cobrança de aluguel dos espaços, com potencial para atrair consumidores que procuram essas lojas e as utilizam para realizar compras no supermercado, além de reduzir despesas..

Destaca-se nesta estratégia por ter sido a primeira rede de supermercados em Dourados a se instalar em um *shopping* (Figura 11) e a primeira loja com perfil de autoatendimento, localizada na Av. Joaquim Teixeira Alves, 3077, configurando o primeiro supermercado nesse formato.

Outra estratégia das empresas líderes do setor é possuir produtos de marca própria. Os motivos são: a possibilidade de manter o cliente fiel a um ativo diferenciador da concorrência, oferecendo produtos "similares" e com preços mais acessíveis. Em determinado momento, o Grupo ABV lançou alguns produtos de sua marca própria, mas a estratégia não deu certo devido à falta de funcionários capacitados para lidar com esses assuntos, conforme relatado em entrevista pelo gerente comercial Senhor José Domingos.

A facilidade das formas de pagamento é uma estratégia já comum no setor supermercadista, os cartões com bandeira própria que fidelizam os clientes, desta forma o Grupo ABV possui seu cartão de crédito bandeira própria. A NGVcred empresa da *holding* especializada em gestão de cartões de crédito, cheques e cobrança. A NGV diversificou atividades agregadas como cartão de crédito bandeira própria, cartão convênio e cartão alimentação. É também responsável pelos serviços de cobrança de cheques e cobrança de cartões de inadimplentes dos clientes Abevê Supermercados e Leve Max Super Atacado. Conforme informação coletada com Sr. Ricardo (Gerente da NGVcred) a antecipação de saldo de cartão pode ocorrer, mas o percentual é mínimo, em suas palavras “Nossos repasses de cartão são repassados com 40 dias aos nossos clientes”.

Os cartões ABVcard e LeveMax Card²³ (Figura 17) os clientes podem solicitar no *site* do Abevê Supermercados e no *site* do Leve Max Super Atacado ou diretamente nos guichês de atendimento dos dois estabelecimentos. Entre as vantagens oferecidas aos clientes: limite pré aprovado, prazo de até 40 dias para pagamento da fatura, sem anuidade e sem taxa de adesão.

²³ Todos os cartões de crédito estão sujeitos à aprovação de crédito, como informado na hora da solicitação.

Figura 17 - Cartões ABVcard, LEVEMAXCard e NGVcard.



Fonte: Site NGVCred, adaptado por Zanchetta, SRFZ, 2023.

A NGVcard também tem seus cartões bandeira própria (Figura17) que atuam como:

- Cartão de crédito com a bandeira NGVcard e NGVcard combustível: Para adquirir, os clientes solicitam a proposta do cartão de crédito nos guichês de cadastro no Abevê Supermercados e do Leve Max Super Atacado, pelo *site* NGVCred ou baixando o aplicativo NGVCred, pelas redes sociais e pelo WhatsApp, pelo número (67) 99995-0336;
- Cartão convênio: na modalidade desconto em folha de pagamento. É aceito no Abevê Supermercados e Leve Max Super Atacado é também aceito em mais de 500 lojas credenciadas. Os clientes tem um aplicativo e via *web* podem efetuar consulta de saldo, extrato e fatura. E a melhor data de compra é fixa, sendo todo dia 20 de cada mês;
- Cartão alimentação com o nome NGVcard Alimentação: Benefício isento de encargos trabalhistas, gestão do convênio via *web* (extratos, bloqueios, alteração de limites e boleto), aceito em supermercados, restaurantes, lanchonetes e padarias. Além de possuir consulta de saldo, extrato e fatura via *web* e *app* disponibilizado pela NGVCred.

Entre as vantagens oferecidas pela obtenção dos cartões de crédito com a bandeira NGVCred são:

- Sem anuidade e taxa de adesão;
- Taxa administrativa de R\$ 5,89, valor na época da entrevista, cobrada no mês de utilização;
- Limite pré-aprovado R\$ 1.000,00, valor informado na época da entrevista;

- Seis datas para pagamento (03, 08, 13, 18, 23, 28);
- Até 40 dias para pagar (melhor data de compra);
- Compras parceladas;
- Pagamento no Abevê Supermercados, Leve Max Super Atacado ou rede bancária;
- Pagamento mínimo ou parcial da fatura;
- Acordo de parcelamento da fatura;
- Consulta de saldo, extrato e fatura via *web* e *app*.

Figura 18 – Cartões NGVCred.



Fonte: Site NGVCred, copilado por Zanchetta, 2023.

A estratégia de captar por meio dos cartões de crédito, é interessante, pois fidelizam os clientes, com uma certa previsibilidade em relação à média de vendas. De acordo com as informações fornecidas pelo departamento de vendas durante a pesquisa, o percentual de vendas no cartão bandeira própria correspondia a 6,39% do faturamento do Grupo ABV.

As estratégias de *marketing*, com o uso de *sites* e aplicativos, tem como função criar imagem da empresa para o consumidor e diferenciá-la dos demais concorrentes, além da atração para as compras. O Grupo possui dois *sites* o Abevê Supermercados²⁴ e Leve Max Super Atacado²⁵ os quais informam o cliente sobre a localização, promoções do dia²⁶,

²⁴ Endereço do *site* Abevê Supermercados <https://abeve.com.br/>.

²⁵ Endereço do *site* do Atacarejo Leve Max Super Atacado <https://levemaxsuperatacado.com.br/>.

²⁶ No *site* Abevê Supermercados aparecem cinco opções de itens (açougue, peixaria, pães, salsicharia e cesta básica) em média diariamente o canal disponibiliza 12 ofertas. Já o *site* do Leve Max as opções são mais reduzidas em três opções de itens (açougue, peixaria, pães e salsicharia) e diariamente, em média, 6 ofertas.

ABVCard, LeveMax card, campanhas, recrutamento de funcionários, história do Grupo, ofertas pelo *WhatsAPP*²⁷, Cesta ABV, Blog, além da disponibilidade para contato.

Outro canal é o aplicativo²⁸ que concede descontos na hora da compra, seguindo uma estratégia das grandes redes nacionais. No ano de 2023, o Grupo ABV disponibilizou gratuitamente o aplicativo Clube NGV²⁹. O cliente faz o cadastro com seus dados pessoais (nome, CPF, e-mail e celular) para ter acesso aos descontos exclusivos do Clube NGV. No final da compra, o caixa solicita CPF do cliente e o desconto é aplicado no produto promocional. Em média, o Clube NGV oferece 73 itens em oferta, com descontos que variam de 2% a 16%. Também o aplicativo por meio do CPF informa ao cliente o valor economizado, os sorteios e os pontos acumulados. A logomarca do Club NGV é apresentada na Figura 19 e se destaca por não estar associada ao nome do aplicativo Abevê Supermercados ou Leve Max Super Atacado. Compreendemos que se trata de uma estratégia de *marketing*, uma vez que visa promover o uso do cartão próprio e simplificar a administração de promoções em ambos os setores.

Figura 19 - Logomarca do aplicativo de descontos Clube NGV.



Fonte: Grupo ABV, copilado por Zanchetta, 2023.

²⁷ Este canal usa dias da semana para as ofertas, no caso do Abevê Supermercados e Leve Max Super Atacado utilizam as mesmas estratégias promocionais. Todas as manhãs e à tarde são enviadas mensagens automáticas em formato PDF modelo folheto promocional. Nas segundas e terças-feiras é a ofertas de frutas, legumes e verduras; quarta e quinta-feira os itens ofertados são carnes e perecíveis e no final de semana os itens são variados, em média 105 itens. Já o Leve Max Super Atacado traz algumas ofertas diferenciadas durante a semana na padaria, perecíveis e bebidas.

²⁸ As maiores redes tem seu aplicativo de descontos: Atacadão e o APP Clube DD+, o ASSAÍ é o APP Meu Assaí e o Amigão (Grupo Pereira) é o APP Clube +.

²⁹ Todos os aplicativos são baixados pelas lojas de aplicativos APP *Play Store* e APP *Store* gratuitamente.

O Grupo ABV utiliza-se de propaganda na TV, em rádios, internet, *outdoors*, *folders* e eventos promocionais, além disso, ocorre a *merchandising*, mediante a cooperação entre empresas para promoção de marcas e produtos

Desde sua origem no Supermercado Santo Antônio, a empresa se beneficia de ações promocionais, como mostra a primeira entrega de um automóvel ao cliente Senhor Adeildo em janeiro de 1997. Ao lado direito do ganhador, o Senhor Ariclens Bento Vicentin, juntamente com os funcionários da primeira loja em Caarapó. O Aplicativo Club NGV manteve a estratégia de premiação, porém em um novo formato. O cliente baixa o aplicativo e, a cada compra, informa o CPF ao caixa. A partir daí, participa automaticamente dos sorteios.

Figura 20 – Primeiro Show de Prêmios do Grupo ABV em 1997.



Fonte: Grupo ABV, alterado por Zanchetta, 2023.

O Grupo ABV também se preocupa com as avaliações do cliente sobre a qualidade do atendimento em suas unidades. Sobre isso, Levy e Weitz (2000, p. 502) afirmam que “as avaliações dos clientes sobre qualidade de serviços, são quase sempre baseadas na maneira com que os empregados da loja fornecem o serviço, não apenas em seu resultado”.

No Quadro 3, temos uma síntese dos atributos importantes.

Quadro 3 - Os atributos mais importantes na avaliação do cliente em lojas tipo supermercado.

Os atributos mais importantes na avaliação do cliente em lojas tipo supermercado.			
Avaliação do cliente		Avaliação do cliente	
Atributos	Significado	Atributos	Significado
			Simpatia dos funcionários
	Conhecimento e habilidade dos empregados.		Respeito para com os clientes.
Competência	Respostas às perguntas dos clientes.	Cortesia	Interesse e atenção às solicitações dos clientes.
	Rapidez no atendimento.		Reconhecimento dos clientes mais frequentes pelo nome.
	Estado de conservação e limpeza da loja		Higiene e segurança alimentar dos produtos. Garantias e devoluções.
Aparência	Apresentação dos produtos	Credibilidade	Segurança
	Asseio pessoal dos funcionários.		Confiança na origem, qualidade e preços.

Fonte: Levy e Weitz (2000, p. 503), adaptado por Zanchetta, SRFZ, 2023.

De acordo com o quadro 3, os atributos como competência, se enquadram na forma da administração do Grupo ABV e faz reconectar com as estratégias de Porter (1988), dentro da maioria das empresas bem estabelecidas encontra-se uma essência de singularidade, que é identificada por meio de respostas a perguntas de como os clientes veem a empresa desde a aparência, ao tamanho. Outro atributo destacado na pesquisa é a cortesia, a forma de cativar o cliente é uma estratégia que só é alcançada com uma equipe treinada e qualificada, com perfil de atendimento ao público. É importante salientar que o Grupo ABV tem como característica formar sua própria equipe de trabalho, oferecendo treinamentos e oportunidades de ascensão profissional para seus funcionários, seguindo a meritocracia, conforme afirmado pelos gestores entrevistados. No ano de 2023, época da pesquisa, o Abevê Supermercados contava com 11 estabelecimentos e 428 colaboradores diretos, o atacadista Leve Max Super Atacado contava com 13 estabelecimentos e 610,5 colaboradores diretos, enquanto as seis empresas coligadas da *holding* contavam com 266,5 colaboradores diretos. (Ver Quadro 6). A qualidade no atendimento é um fator de diferenciação para as empresas, de forma que o funcionário que recebe qualificação e treinamento, produz um diferencial competitivo e ajuda na fidelização do cliente.

Um atributo importante apresentado no Quadro 3 é a credibilidade. Conforme Levy e Weitz (2000), esta estratégia tem como significado passar aos clientes que podem contar com os cuidados de higiene e segurança alimentar dos produtos, garantias de devoluções, segurança, confiança na origem dos produtos, qualidade e preços. Este último o preço é um dos determinantes para o cliente optar pelo estabelecimento de compra, mas o quesito preço não é o fator único necessário para fidelização do cliente. A construção dessa credibilidade tem sido perseguida pelo Grupo ABV nos seus 36 anos de atuação.

Outra característica importante é a quantidade de opções dentro de uma mesma categoria. A variedade de opções está relacionada às marcas, sabores, aromas, fragrâncias, tamanhos de embalagens e outras características. Em 2023, ano da pesquisa, o Abevê Supermercados oferecia 12 mil itens em seu *mix* de produtos, o atacarejo Leve Max Super Atacado oferecia, em média, 9 mil itens em seu *mix* de produtos, conforme informação colhida com Senhor Jose Domingos Pereira Marques (Gerente Comercial). O sortimento frutas, legumes e verduras era categoria com os mais variados fornecedores.

O “*delivery*” é uma estratégia que está ganhando força como meio de fidelizar o cliente pela popularização da Internet, possibilitando acesso personalizado aos produtos dos supermercados, além de ganhos de logística, ao facilitar a comunicação entre o supermercado e seus fornecedores. Conforme informado na época da pesquisa, em 2023, pelo Sr. José Domingos, “o *delivery*” é pouco popular em nossa região”. Na época, apenas o Abevê Albino Torraca, localizado na região central de Dourados possuía este formato de atendimento com o apoio da aplicativo Ifood.

No final, todas as diferenças entre as empresas, em termos de custo ou preço derivam de centenas de atividades necessárias para criar, produzir, vender e distribuir seus produtos ou serviços, tais como trazer facilidades aos clientes, montar produtos finais e treinamento de funcionários.

Como verificamos em nossa pesquisa, o Grupo ABV tem utilizado algumas das estratégias competitivas apontadas por Porter (1988), e avaliações próximas ao apontado por Levy e Weitz (2000) sobre as estratégias competitivas de mercado.

2.4 As estratégias espaciais de competição

O Grupo ABV encontrou condições para seu crescimento. Apresentaremos algumas características de Dourados com o objetivo de mostrar o contexto no qual o grupo está inserido, considerando que o espaço geográfico é uma instância de análise para compreendermos a expansão do Grupo.

Conforme Vargas (2001) estratégia locacional objetiva atingir um consumidor-alvo, importando também questões financeiras, estrutura física, localização, receita, gastos do consumidor, renda, densidade demográfica, poder de compra, demandas, capital, transporte, fluxos de organização empresarial, política, contexto sociocultural e entre outros.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Dourados-MS tem uma população de 232.718 habitantes em 2022, o segundo maior município do estado, além de ter o 110º maior PIB entre os municípios brasileiros. O município tem o terceiro maior PIB entre os municípios de Mato Grosso do Sul, representando cerca de 9% do total de riquezas produzidas no estado. O PIB per capita é de R\$ 48.135,57 mil em 2021.

Já em outra pesquisa realizada pela revista IPC Maps³⁰, em 2022, o município de Dourados obteve o resultado igual a 0,13643, ocupando a 2ª posição no *ranking* de potencial de consumo estadual e a posição 116ª dentre os 5.570 municípios brasileiros. Em 2022 ano da pesquisa Dourados movimentou R\$ 8.531.824.794,05 em termos de potencial de consumo da população. Na comparação com os outros municípios do estado, ocupava as posições 15 de 79 e 9 de 79, respectivamente. Já na comparação com cidades de todo o país, ficava na posição 545 de 5.570 e 458 de 5.570, respectivamente. Considerando domicílios com rendimentos mensais de até meio salário mínimo por pessoa, tinha 30.8% da população nessas condições, o que o colocava na posição 72 de 79 dentre as cidades do estado e na posição 4.531 de 5.570 dentre as cidades do Brasil. Com base no resultado das duas pesquisas, Dourados possuía na época da pesquisa uma renda considerada relativamente alta para os padrões nacionais, com salário médio mensal, em 2021, de 2.5 salários mínimos.

³⁰ IPC *Marketing* Editora mapeia o potencial de consumo dos municípios brasileiros baseado em dados divulgados por várias instituições oficiais, sendo utilizado atualmente por mais de 700 empresas. Apresenta um *ranking* classificando os 500 maiores municípios relativo ao poder de consumo, que abarca perfil de consumo urbano e rural dos 5.565 municípios brasileiros.

A cidade abriga, desde 1950, imigrantes e migrantes. Possui uma economia consolidada, composta por mais de 1.800 estabelecimentos industriais de transformação e extração mineral. O setor terciário é diversificado, com quase 20 mil estabelecimentos, entre atacadistas e varejistas instalados, o que gera uma classe média, sobretudo com um grande número de funcionários públicos, o que influencia no volume de consumo. O município tem se desenvolvido na construção civil, com a revisão do Plano Diretor, realizada em 2011, quando a área urbana aumentou de 82 km² para 210 km². Esse incremento incentivou significativamente a indústria da construção civil, com diversos empreendimentos horizontais e verticais. Em termos de localização e acesso, o município está ligado por rodovias a grandes centros regionais e atrai pela sua rede de serviços à população dos municípios vizinhos.

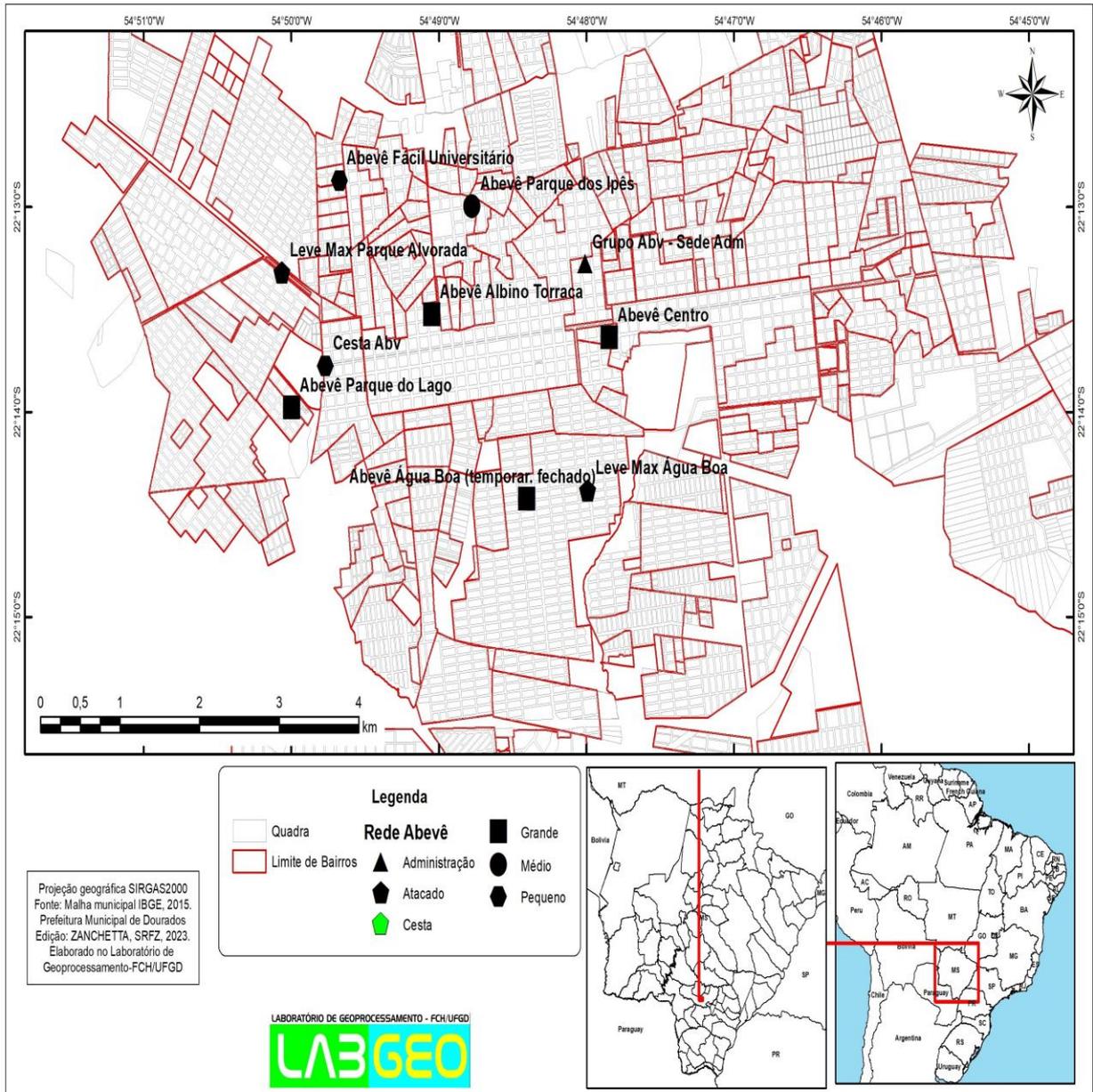
A cidade é um polo regional de educação superior, tendo como principais instituições as Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), a Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS), o Centro Universitário da Grande Dourados (UNIGRAN) e a Anhanguera, todas presenciais. O município oferece uma grande variedade de cursos de ensino médio, técnico e superior em instituições públicas e privadas.

A estratégia espacial de competição é crucial para a escolha da localização comercial por parte dos supermercados ou grandes redes. Essa estratégia estimula a produção do espaço urbano e sua significativa dinâmica econômica, com redes de comércio varejistas buscando o consumidor em uma área de alta densidade demográfica e renda. Em áreas urbanas, é possível encontrar supermercados em redes distribuídos em áreas de planejamento.

Para compreender o funcionamento, é preciso compreender as diferenças entre mercados de vizinhança, supermercados e hipermercados. Ofereceu unidades em bairros e regiões centrais para atender à demanda de toda a população, com a estratégia de atender desde o empresário até o estudante universitário, uma vez que há uma loja Abevê Fácil Universitário próxima à concentração de estudantes universitários.

No Mapa 1, apresentamos a localização das unidades.

Mapa 1 – Localização das unidades do Abevê Supermercados no Município de Dourados-MS.



Na época da pesquisa, o Grupo ABV possuía 10 unidades no município de Dourados. A empresa segue um critério de classificação próprio³¹, o mapa está representado com legendas de grande, médio e pequeno porte. Além disso, dispõe de um centro de distribuição, somando 11 unidades, sendo elas:

³¹ O critério de classificação, conforme informações colhidas junto ao setor contábil, é até 10 *checkouts* classificado como pequeno porte, de 11 a 15 como médio e de 16 acima classificado como de grande porte.

- 3 unidades de grande porte;
- 2 de médio porte;
- 2 de pequeno porte;
- Sede administrativa;
- 1 unidade em reforma e ampliação;
- 2 unidades Leve Max Super Atacado e 1 centro de distribuição.

O Quadro 4 apresenta os nomes das unidades do Abevê Supermercados e do atacarejo Leve Max Super Atacado nos municípios de Mato Grosso do Sul existentes na época da pesquisa, com endereço, número de *checkouts* e classificação das unidades.

Quadro 4 - Unidades do Grupo ABV no município de Dourados-MS.

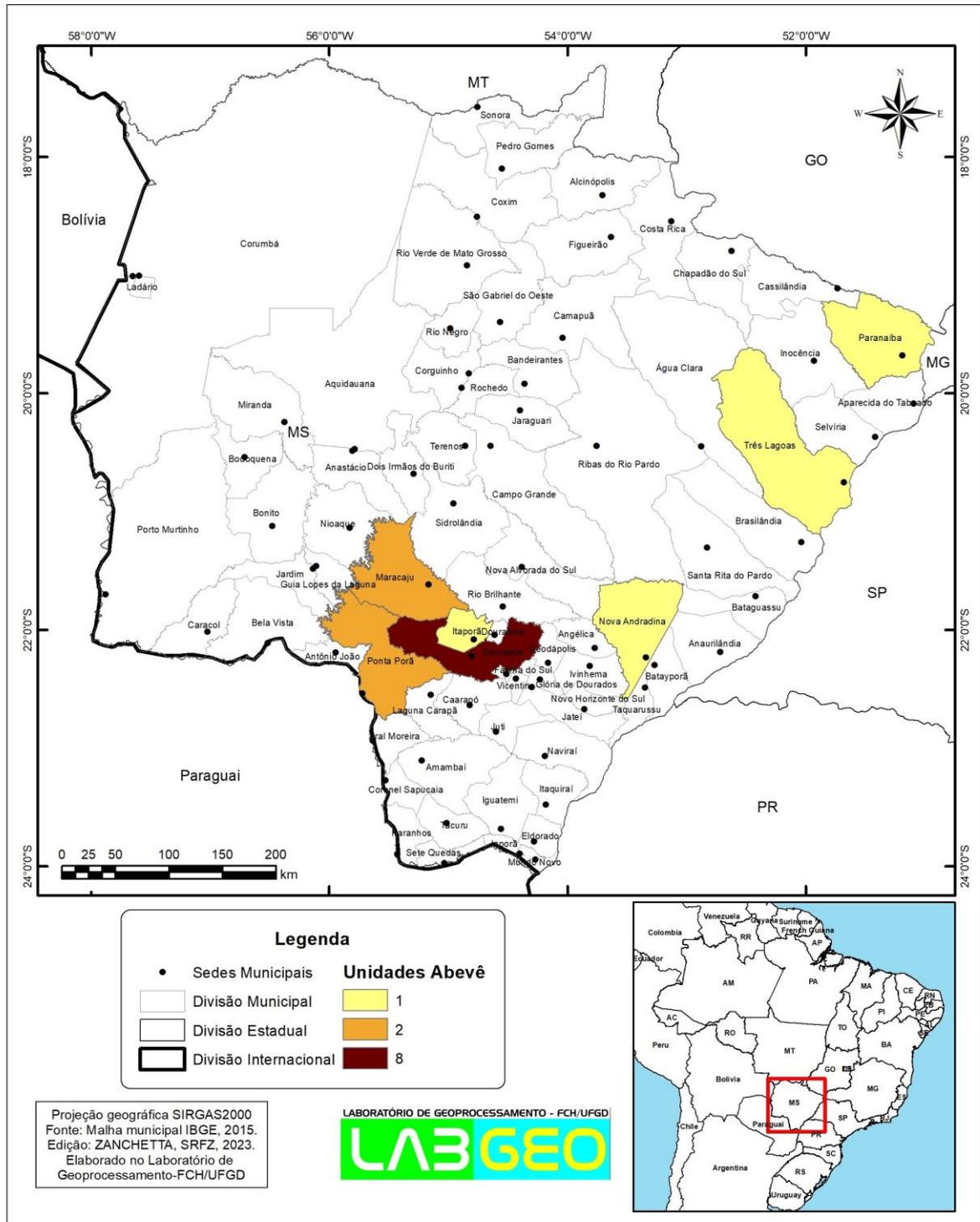
Unidade	Endereço	Checkout	Porte
Abevê Torraca Albino	R. Albino Torraca, 903 - Centro, Dourados - MS, 79803-020	21	Grande
Abevê Água Boa (fechado para reforma)	R. Hayel Bon Faker, 1425 - Jardim Água Boa, Dourados - MS, 79.812-110	-	Grande
Abevê Parque do Lago	R. Antônio Emílio de Figueiredo, 170 - Jardim Clímax, Dourados - MS, 79820-140	16	Grande
Abevê Centro	Av. Joaquim Teixeira Alves, 3077 - Centro, Dourados - MS, 79.812-013	13	Médio
Abevê Parque dos Ipês	Rua: Olinda Pires de Almeida, 1820, Vila São Luiz - Dourados-MS 79825-110	15	Médio
ABEVÊ FÁCIL Universitário	R. Aurora Augusta de Matos, 3835 - Vila Aurora, Dourados - MS, 79823-202	02	Pequeno
Cesta ABV	Av. Marcelino Pires, 235 - Jardim Clímax, Dourados - MS, 79820-010	01	Pequeno
Grupo ABV (sede)	R. Aquidauana, 1111 - Jardim Paulista, Dourados - MS, 79830-100	-	Administração
Leve Max Água Boa	R Edilberto Celestino de Oliveira, 400, Jardim Água Boa - 79811-050, Dourados-MS	08	Pequeno
Leve Max Parque Alvorada	Av. Guaicurus, 500, Parque Alvorada - 79823-490, Dourados-MS	26	Grande

Abevê Lagoas	Três	R. Duque de Caxias,500, Jardim Primavera - 79600-080 – Três Lagoas-MS.	05	Médio
Abevê Maracaju I		Rua Antônio de Souza Marcondes, 3400 - Cambará - 79150-000, Maracaju-MS	10	Pequeno
Abevê Maracaju II		Rua Marechal D. da Fonseca,340, Bairro Paraguai – 79150-970-000 – Maracaju-MS	7	Pequeno
Abevê Itaporã		Rua Pedro Rodrigues,120, Centro - 79890-000, Itaporã-MS	7	Pequeno
Abevê Andradina	Nova	Av. Antônio Joaquim de Moura Andrade,350, Centro - 79750-000, Nova Andradina-MS	14	Médio
Abevê Paranaíba		Avenida Durval Rodrigues Lopes,1200, Vila Santo Antônio - 79500-000, Paranaíba-MS	12	Médio
Abevê Dom Pedro II		Rua Dom Pedro II,130, Centro – 79904-706, Ponta Porã-MS	19	Médio
Abevê Brasil		Avenida Brasil,3352, Centro – 79904-628, Ponta Porã-MS	13	Médio

Organizado por Zanchetta, SRFZ, 2023.

O mapa 2 apresenta a localização das lojas do Abevê Supermercados no estado de Mato Grosso do Sul na época da pesquisa, totalizando quinze lojas. A concentração de lojas em Dourados é maior, com sete unidades da rede, seguida por Maracaju e Ponta Porã, com duas unidades cada uma. Além de Três Lagoas, Itaporã, Paranaíba e Nova Andradina, outros municípios sul-mato-grossenses também possuem lojas.

Mapa 2 – MATO GROSSO DO SUL – Localização das unidades do Abevê Supermercado-
2023



Em 2003 foi inaugurada a loja bandeira Abevê em Três Lagoas-MS³², o segundo maior município do interior, o que foi um diferencial na estratégia de expansão regional. Outro exemplo é a inauguração da Loja Abevê Supermercados, localizada no Município de Paranaíba-MS, localizada estrategicamente em uma região de integração das economias do Brasil (Mato Grosso do Sul, São Paulo, Minas Gerais e Goiás), com 43 mil habitantes a inauguração da 25ª. unidade do Grupo ABV foi destaque na imprensa local como um investimento milionário. A unidade gera, aproximadamente, 100 empregos diretos no município.

Figura 21 - Loja Abevê – Município de Paranaíba-MS.



Fonte: Site RCN67, 2018.

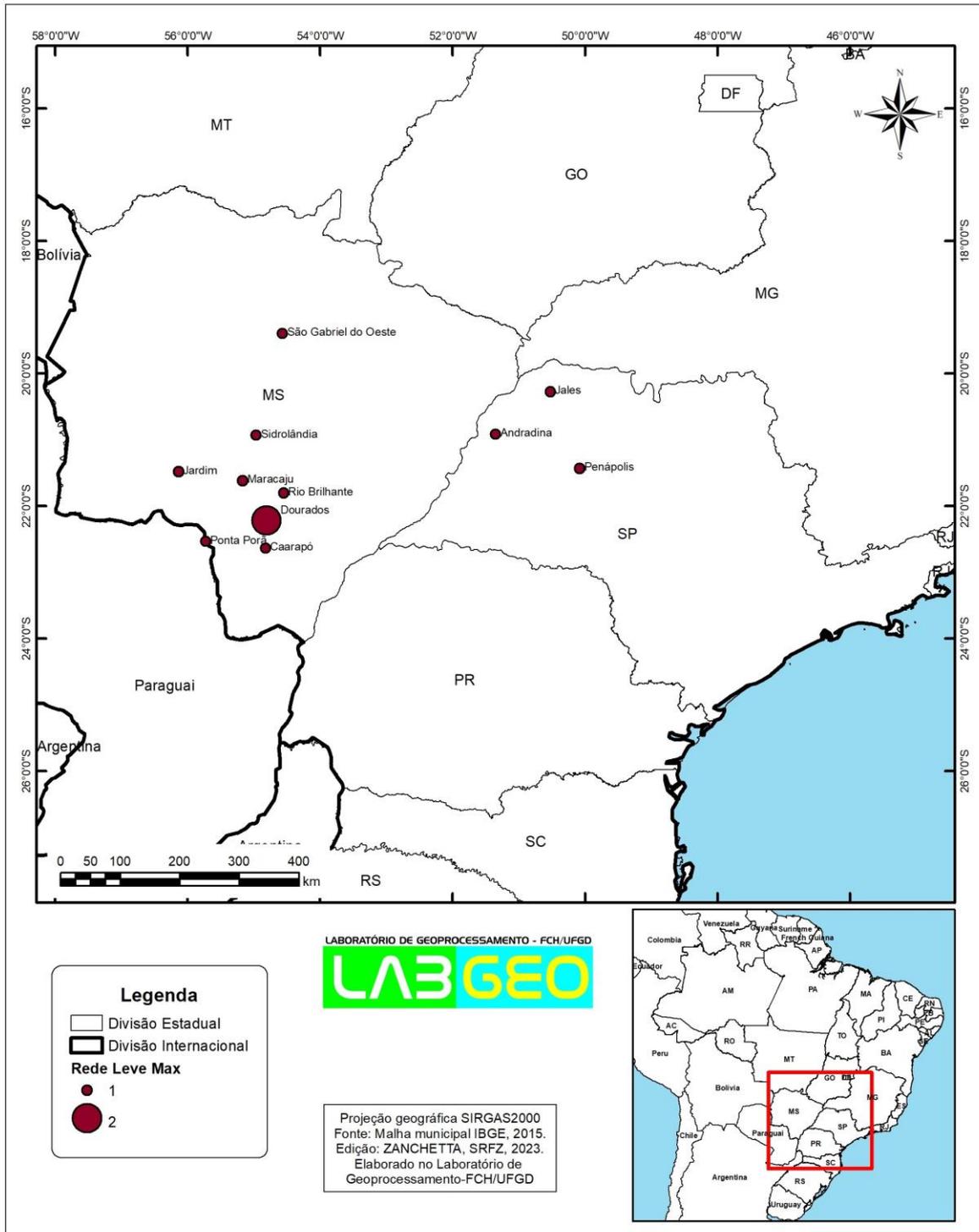
O Mapa 3 apresenta a localização das lojas do atacado Leve Max Super Atacado nos estados de Mato Grosso do Sul e São Paulo na época da pesquisa, totalizando 12 unidades, sendo que três delas estão instaladas no estado de São Paulo.

De acordo com os dados coletados junto ao setor de expansão, a opção por ingressar no mercado do estado de São Paulo foi uma estratégia competitiva. De acordo com o Senhor

³² A unidade Abevê Supermercados Três Lagoas foi desativada em maio de 2023, por decisão da direção, a mesma não estava sendo uma loja rentável.

Maiko Biazotto, a oportunidade surgiu em Andradina, um terreno bem localizado e bom aluguel, despertando o interesse do presidente em expandir para São Paulo.

Mapa 3 – Municípios nos estados de Mato Grosso do Sul e São Paulo com unidades do Atacarejo Leve Max Super Atacado - 2023



A primeira unidade do Leve Max Super Atacado foi inaugurada em novembro de 2018 na cidade de Rio Brillhante. A segunda unidade foi inaugurada logo após em Dourados, ambas no estado do Mato Grosso do Sul.

Sobre o que motivou o Grupo a optar pela implantação da primeira loja do atacarejo Leve Max Super Atacado em Rio Brillhante, O Senhor Maiko Biazotto, responsável pelo setor de expansão, explicou que foi uma visão estratégica da empresa “a empresa já desejava entrar para o atacarejo”. A cidade de Rio Brillhante foi escolhida para testar como seria o mercado de atacarejo e definiu-se a cidade para este início.

O crescimento expressivo, em cinco anos chegou a doze cidades em dois estados do Brasil, sendo as cidades de Caarapó, Coxim³³, Dourados, Jardim, Maracaju, Rio Brillhante, São Gabriel do Oeste e Sidrolândia situadas no estado de Mato Grosso do Sul, e três lojas localizadas no estado de São Paulo, nos municípios de Andradina, Jales e Penápolis.

Uma característica das lojas do atacarejo Leve Max Super Atacado é o *design* diferenciado, o que é particularmente evidente nas unidades inauguradas nos estados de Mato Grosso do Sul e São Paulo. Além disso, elas também apresentam diferenciais como o horário de atendimento estendido, o autosserviço, a mercearia, os alimentos, os perecíveis, as embalagens, o bazar, a higiene, a limpeza e o açougue. As lojas do atacarejo têm um diferencial que é o açougue com cortes personalizados (Assaí³⁴ e Atacadão). Outro diferencial é o aplicativo Clube NGV, no qual o cliente cadastra o seu CPF no *site* e, no momento da compra, o caixa solicita o CPF. O aplicativo oferece, em média, 70 itens com descontos.

No Quadro 5, apresentamos as ações do atacarejo Leve Max Super Atacado nos estados de Mato Grosso do Sul e São Paulo.

³³ A unidade Atacarejo no município de Coxim-MS foi inaugurado em maio de 2023.

³⁴ O concorrente Assaí abriu o açougue no ano de 2022, antes comercializava carnes embaladas resfriadas.

Quadro 5 - Unidades do atacarejo Leve Max Super Atacado nos estados de Mato Grosso do Sul e São Paulo por endereço, quantidade de *checkouts* e porte.

Unidades Leve Max	Endereço	Checkouts	Porte
Leve Max Água Boa	Rua Edilberto Celestino de Oliveira, 400, Jardim Água Boa - 79811-050, Dourados-MS	08	Pequeno
Leve Max Parque Alvorada	Av. Guaicurus, 500, Parque Alvorada - 79823-490, Dourados-MS	26	Grande
Leve Max Caarapó	Rua Manoel Ferreira de Araújo, 1400, Polo Têxtil. 79940-000, Caarapó-MS	19	Grande
Leve Max Rio Brilhante	Rua Benjamim Constant, 773, Centro. 79130-000, Rio Brilhante-MS	14	Pequeno
Leve Max Sidrolândia	Avenida Dorvalino dos Santos, 1575 – Centro - 79170-000 – Sidrolândia-MS	12	Pequeno
Leve Max Maracaju	Rua Raul Pires Barbosa, 1525 – Paraguai 79150-000, Maracaju-MS	14	Médio
Leve Max Jardim	Avenida Duque de Caxias, 298, Centro - 79240-000, Jardim-MS	13	Médio
Leve Max Ponta Porã	Rodovia BR-463, 2701, Zona de São Tomaz 79906-666, Ponta Porã-MS	19	Grande
Leve Max São Gabriel Do Oeste	Rua das Gaivotas, 785, Jardim dos Pássaros 79790-000, São Gabriel do Oeste-MS	20	Grande
Leve Max Coxim	Av. Virgínia Ferreira, 1925 - Flávio Garcia, 79400-000 – Coxim-MS	15	Médio
Leve Max Andradina	Avenida Guanabara, 2758, Centro 16901-000 Andradina-SP	18	Médio
Leve Max Jales	Avenida Marg. Doutor Eduardo Ferraz Ribeiro do Valle, 900, Jardim Brasília - 15706-446, Jales-SP	22	Grande
Leve Max Penápolis	Rua Irmãos Buranello, 2000, Jardim Morumbi 16308-278, Penápolis-SP	21	Grande

Organizado por Zanchetta, SRF, 2023.

Em 8 de agosto de 2020 foi inaugurada a terceira unidade da rede de atacarejo Leve Max Super Atacado e a primeira unidade no estado de São Paulo, no município de Andradina. A unidade está localizada em uma área de aproximadamente 5.000 metros quadrados, sendo 2.400 metros quadrados de área de venda e 90 vagas de estacionamento, empregando em torno de 119 funcionários diretos e indiretos. A expansão das unidades em São Paulo foi principalmente influenciada pelas oportunidades e pelo êxito do primeiro atacarejo inaugurado em Andradina.

Figura 22 – Visão externa do atacarejo Leve Max Super Atacado, em Andradina-SP - 2020.



Fonte: Site LeveMaxsuperatacado, 2020.

Para consolidação da bandeira Leve Max Super Atacado foi inaugurada segunda loja em São Paulo e a 8ª unidade do Leve Max Super Atacado, na cidade de Jales-SP. O município tem uma população de 48.776 habitantes, de acordo com o último censo do IBGE de 2022. De acordo com o Quadro 6, a unidade de Jales, na época da pesquisa, gerava 37 vagas de emprego direto.

Quadro 6 - Empregos diretos gerados pelo Grupo ABV.		
Loja	Lojas Grupo ABV	Nº Funcionário
Loja 01	Leve Max Caarapó	59
Loja 02	Abevê Albino Torraca	86
Loja 03	Leve Max Água Boa	28,5
Loja 07	Abevê Maracaju I	27
Loja 08	Leve Max Parque Alvorada	70,5
Loja 09	Abevê Parque dos Ipês	44

Loja 10	Abevê Maracaju II	22
Loja 13	Abevê Itaporã	18
Loja 14	Leve Max Rio Brilhante	41
Loja 16	Leve Max Parque do Lago	52,5
Loja 17	Abevê Nova Andradina	47
Loja 18	Abevê Fácil Universitário	3
Loja 19	Leve Max Andradina – SP	112
Loja 20	Abevê Paranaíba	61
Loja 21	Leve Max Sidrolândia	32
Loja 22	Leve Max Maracaju	48,5
Loja 23	Abevê Dom Pedro II Ponta Porã	61
Loja 24	Abevê Av. Brasil Ponta Porã	31
Loja 25	Leve Max Jardim	47
Loja 26	Leve Max Jales – SP	39
Loja 27	Leve Max Ponta Porã	47
Loja 28	Leve Max São Gabriel	43
Loja 29	Leve Max Coxim	129
Loja 30	Leve Max Penápolis – SP	49,5
	Funcionário ativos diretos	1.198
	Fonte: Grupo ABV, adaptado por Zanchetta, SRFZ, 2023.	

Em dezembro de 2022, a décima primeira loja do Leve Max Super Atacado foi instalada, sendo a terceira no estado de São Paulo, com mais de R\$ 40 milhões em investimentos. Na época da pesquisa a unidade emprega 150 funcionários entre próprios e terceirizados. Segundo Maiko Biazotto (Gerente de expansão), a terceira unidade foi escolhida devido ao êxito das duas primeiras, à possibilidade de expandir e ao fato de a cidade possuir um alto potencial de crescimento e estar em pleno desenvolvimento.

A maior loja do Grupo ABV na época da pesquisa, a Leve Max Super Atacado (Loja 08), está localizada em Dourados, MS. A sétima loja foi inaugurada em novembro de 2021, sob o nome de Leve Max Parque Alvorada. O prédio tem 9.755 metros quadrados de área construída e 4.125 metros quadrados de área de venda e estacionamento com 150 vagas. A implantação desta unidade causou alterações nas vias de acesso e circulação na Avenida Guaicurus (avenida que se transforma em rodovia e dá acesso à parte oeste da cidade). Foram instaladas passagens elevadas para pedestres, semáforos, áreas de retorno para veículos e bicicletas. A área ao seu redor já apresenta novos segmentos de comércio, como farmácias, academias e alimentação. De acordo com o Quadro 6, esta unidade, na época da pesquisa, tinha 70 funcionários diretos.

Figura 23 - Loja atacarejo Leve Max Parque Alvorada – Dourados-MS.



Fonte: *Site Dourados news*, 2021.

As unidades do Grupo ABV contribuíram para a criação de empregos formais diretos e indiretos nos municípios onde estão instaladas. No período da pesquisa, as unidades do Abevê Supermercados e do atacarejo Leve Max Super Atacado geravam 1.198 empregos diretos (ver Quadro 6).

As modernas lojas proporcionaram uma experiência de compra inovadora para a população, com a ampliação do horário de funcionamento. Essa estratégia foi confirmada em uma visita realizada pessoalmente em julho em 2023 na (Loja 01) Leve Max Caarapó, em um dia de domingo, por se tratar de uma cidade de pequeno porte praticamente todos os comércios de gêneros alimentícios estavam fechados e constatamos um grande fluxo de famílias que faziam as compras neste dia de horário alternativo. Seja a compra mensal ou as de conveniência. Isso demonstra que as lojas localizadas em cidades de pequeno porte têm um impacto significativo nos hábitos de consumo destes moradores.

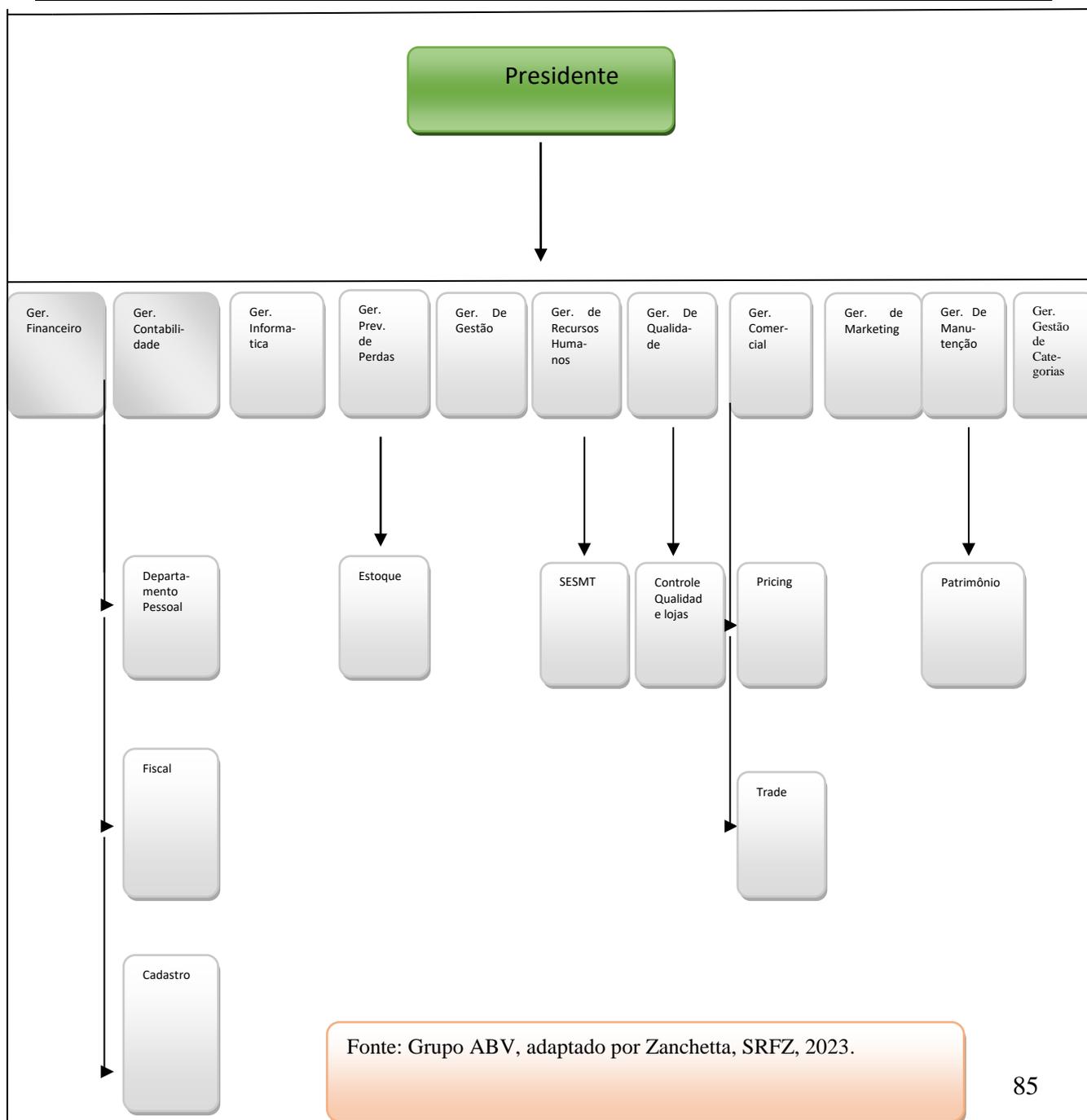
Neste capítulo, concluímos que o Grupo ABV utilizou estratégias locacionais, de acordo com Vargas (2001). O Grupo procurou novos mercados para expandir, aproveitando as oportunidades criadas pela acumulação e replicação do setor do agronegócio nas cidades de pequeno porte. A esta estratégia espacial se somam outros fatores, como o visual diferenciado, a extensão do horário de funcionamento, a localização estratégica nos municípios do interior. De acordo com os seus gestores, o Grupo ABV tem como diferencial ser uma empresa regional e seus lucros são aplicados no estado, como será demonstrado no próximo capítulo sobre a expansão e diversificação dos investimentos derivados da acumulação comercial.

3. A EXPANSÃO DOS INVESTIMENTOS DERIVADOS DA ACUMULAÇÃO COMERCIAL

3.1 – Consolidação do Grupo ABV como referência regional

Na Figura 24, apresentamos o organograma da estrutura interna do Grupo ABV.

Figura 24 - Organograma Administrativo do Grupo ABV.



Durante a entrevista realizada com os gestores³⁵, conseguimos obter dados sobre a estrutura do grupo, composta pelos setores de: 1) Recursos Humanos; 2) Comercial (compras); 3) *Marketing*; 4) *Price* (rentabilidade); 5) Manutenção; 6) Centro de Distribuição; 7) Gestão e Controladoria; 8) Financeiro; 9) Contabilidade; 10) Departamento Pessoal; 11) Tecnologia da Informação (TI); 12) Departamento Fiscal; 13) Cadastro; 14) Controle de qualidade; 15) NGV Cred; 16) Viluvi *Factoring*.

De acordo com o detalhamento dos setores do Grupo ABV, o Senhor Joaquim nos informou que o grupo possui 1.305 funcionários diretos e gera, aproximadamente, 943 empregos indiretos, tais como operadores de caixa e repositores. Além disso, disse que a maior dificuldade é a falta de mão de obra qualificada. Para o cargo de açougueiro, é importante estar atento aos funcionários que se sobressaem em outros setores e promover cursos para suprir esta função. Afirmou que não há uma preferência para a contratação, a análise é feita de acordo com o cargo, levando em conta as qualidades e habilidades relevantes para o grau de periculosidade e responsabilidade. Algumas características, como raciocínio lógico, facilidade de comunicação e meritocracia, são fundamentais para o progresso profissional. Os gerentes das lojas são os responsáveis pela contratação ou dispensa de funcionários, especialmente nas unidades que estão fora do município de Dourados. A Sra. Simone ressaltou que a capacidade de comunicação não é uma garantia de eficiência e longevidade no emprego. Há casos em que essa característica podem ser superadas pela competência e dedicação à função.

Como é demonstrado no quadro 7, as informações coletadas junto ao setor de Recursos Humanos permitiram identificar as empresas terceirizadas que fornecem a mão de obra para as funções de caixa, repositor e outras funções que sejam necessárias para as unidades do Grupo ABV.

³⁵ Foram entrevistados Simone Aparecida Kunrath, 40 anos, responsável pelo cargo Gerente de Qualidade, e Joaquim Ribeiro dos Santos, 29 anos, responsável pelo cargo de Coordenador de Recursos Humanos, no dia 03 de março de 2023.

Quadro 7 – Prestadores terceirizados para o Grupo ABV.

RAZÃO SOCIAL
V. A. MARTINS NUNES LTDA
DESTAK PRESTACAO DE SERVICIO LTDA
V. ROSA VAZ LTDA
T. PEDROSO DIAS LTDA
J. A. NUNES LTDA
JA MARTINS NUNES LTDA
J. MARTINS NUNES LTDA
LABOR SERVICOS LTDA
MS NUNES LTDA

Fonte: Grupo ABV, 2023.

Em outra pergunta dirigida ao Senhor Joaquim em relação à política de remuneração dos funcionários, ele nos informou que 23 vendedores das unidades do atacarejo Leve Max Super Atacado são comissionados e os gerentes das unidades recebem recompensas por metas atingidas. Destaca-se a diferença entre a remuneração dos funcionários das unidades localizadas nos estados de Mato Grosso do Sul e de São Paulo. A remuneração média para o cargo de Operador de Caixa, por exemplo, na época da pesquisa, nas três unidades do atacarejo Leve Max Super Atacado instaladas em São Paulo, era de R\$ 1.900,00, enquanto a mesma função no Mato Grosso do Sul era de R\$ 1.500,00. A mesma diferença de remuneração é percebida nas funções de Repositor e Açougueiro. A empresa segue as Convenções Coletivas de cada cidade, sejam elas federativas ou sindical.

Quadro 8 – Salários pagos pelo Grupo ABV a repositor, operador de caixa e açougueiro (em reais).

Município	Repositor	Operador de caixa	Açougueiro
Dourados	1.547,00	1.547,00	1.763,00
Itaporã	1.500,00	1.500,00	1.763,00
Maracaju	1.554,00	1.554,00	1.742,00
Jardim	1.500,00	1.500,00	1.808,00
Sidrolândia	1.402,00	1.402,00	1.657,00

São Gabriel do Oeste	1.500,00	1.500,00	1.763,00
Coxim	1.500,00	1.500,00	1.763,00
Ponta Porã	1.493,00	1.493,00	1.731,00
Caarapó	1.500,00	1.500,00	1.763,00
Rio Brilhante	1.500,00	1.500,00	1.763,00
Nova Andradina	1.450,00	1.480,00	1.714,00
Três Lagoas	1.550,00	1.550,00	1.770,00
Paranaíba	1.500,00	1.500,00	1.721,00
Andradina-SP	1.808,00	1.940,00	1.940,00
Jales-SP	1.815,00	1.949,00	1.949,00
Penápolis-SP	1.792,00	1.927,00	1.927,00

OBS: todos os funcionários recebem 120 reais de vale alimentação e os salários apresentados são iniciais, sendo que podem ser negociados ajustes sempre respeitando a equiparidade salarial.

Fonte: Grupo ABV – Organizado por Zanchetta, SRFZ, 2023.

Como é possível observar no Quadro 8, de acordo com as informações fornecidas pelo setor de Recursos Humanos nas entrevistas, os valores para repositor, operador de caixa e açougueiro são os seguintes: O quadro apresenta a diferença entre a remuneração paga aos colaboradores nos municípios onde o Grupo tem suas unidades. Os maiores salários pagos nas funções pesquisadas estão na unidade do Leve Max Super Atacado em Penápolis-SP, enquanto o menor está na unidade do Leve Max Super Atacado em Sidrolândia-MS. Em cada cidade, há variações que estão relacionadas ao custo de vida, à oferta de mão de obra e ao salário médio, entre outros fatores.

Os benefícios ofertados aos funcionários são plano de saúde (Operadora Unimed) aos setores gerenciais na modalidade Coparticipação. O Vale alimentação a todos os funcionários é no valor R\$ 120,00 na época da pesquisa. Cesta Natalina, o Cartão AbevêCard ou LeveMax Card, descontos em Escolas e Universidades³⁶ e um prêmio anual atrelado a meta e resultados alcançados.

³⁶ Entre os benefícios, os funcionários possuem desconto familiar em cursos oferecidos em Universidades (Unigran e Anhanguera), Escolas de idiomas e escolinhas (creches).

Quadro 9 - Distribuição dos lucros aos funcionários do Grupo ABV – 2018 – 2022.

PLA - Participação nos Lucros Anual – líquido	
Ano	Percentual
2018	5,07%
2019	12,00%
2020	13,59%
2021	7,03%
2022	-

Fonte: Grupo ABV, adaptado por Zanchetta, SRFZ, 2023.

Conforme o quadro 9, a Participação nos Lucros Anual (PLA) do Grupo ABV é distribuída desde 2018, sendo que o maior percentual foi de 13,59% sobre o resultado líquido. A participação é definida de acordo com o cargo e a remuneração de cada funcionário. Os cargos de maior relevância têm um percentual maior. Em 2022, as metas estabelecidas não foram alcançadas e não houve participação nos lucros.

Segundo os entrevistados, o tempo médio de permanência do funcionário no grupo é longo, de acordo com eles. O funcionário mais antigo tem 30 anos de experiência na empresa. O Senhor Joaquim está no Grupo ABV há 12 anos e a Sra. Simone, 13 anos. Quando indagados sobre alguma particularidade em trabalhar nas unidades do Grupo em Dourados, os entrevistados responderam que a proximidade com os proprietários é um fator que facilita a tomada de decisões.

Os entrevistados apontaram como a principal dificuldade a escassez de trabalhadores qualificados. O Grupo ABV não possui um plano de carreira definido. A mobilidade de cargos se deve à meritocracia, com uma avaliação feita pelo gestor do setor e com base no potencial do funcionário. Adicionalmente, é feita uma análise do histórico de advertências e ausências para fins de promoção ou melhoria salarial. Segundo os entrevistados, a qualidade do atendimento é um requisito e um diferencial para a longevidade na empresa. O Grupo ABV oferece aos funcionários treinamentos específicos, que são uma combinação de integração entre as atividades diárias e um curso online de segurança no trabalho.

Em relação ao horário de trabalho, os funcionários das lojas trabalham em três turnos, com duas horas de intervalo para refeição e descanso.

Quadro 10 - Jornada de trabalho nas Lojas Abevê Supermercados e Leve Max Super Atacado.

Turno/Horário	Entrada	Saída	Entrada	Saída
1º turno	07:00	11:00	13:00	16:20
2º turno	12:00	16:00	18:00	21:20
Intermediário	10:00	14:00	16:00	19:20

Fonte: Grupo ABV, adaptado por Zanchetta, SRFZ, 2023.

Como vemos pelo Quadro 10, os turnos têm duas horas de intervalo. Em caso de necessidade pontual de uma promoção de vendas, uma equipe pode entrar às 05h para realizar os ajustes necessários. As jornadas diárias são de 07h20min, o que corresponde à proporção entre seis dias de trabalho e um dia de descanso.

Quadro 11 – Jornada de trabalho do núcleo administrativo do Grupo ABV.

TURNO	Segunda-feira	Sexta-feira	Sábado
1º escala	07:00 horas	17:00 horas	07:00 às 11:00 horas
	07:00 horas	17:48 horas	

Fonte: Grupo ABV, adaptado por Zanchetta, SRFZ, 2023.

A exceção a essa jornada é o núcleo administrativo do Grupo ABV, no qual os funcionários cumprem 44 horas semanais, divididas em duas escalas, como vemos no Quadro 11.

De acordo com o Quadro 11, a primeira equipe terá a escalação de segunda a sexta-feira, com início às 7h e término às 17h, e no sábado, das 7h às 11h. A segunda equipe trabalha das 7h às 17h48, de segunda a sexta-feira. As escalas são elaboradas pelo gestor da área. O Senhor Joaquim cita como exemplo o seu setor de Recursos Humanos: "Peço que minha equipe visite os sábados, pois as lojas trabalham sábados e domingos e é comum que precisemos dar suporte à loja nos sábados de manhã", conforme a entrevista concedida durante a pesquisa.

Quadro 12 – Quantidade de funcionários do Grupo ABV por unidade (empregos diretos, terceirizados e quadro ativo)

Abevê Supermercados				
Unidade	Unidade	Próprios	Terceiros	Quadro ativo
Loja 02	Abevê Albino Torraca	81	42	123
Loja 07	Abevê Maracaju I	31,5	10	41,5
Loja 09	Abevê Pq Ipês	43	50	93
Loja 10	Abevê Maracaju II	18	13	31
Loja 13	Abevê Itaporã	18	16,5	34,5
Loja 16	Abevê Pq Lago	37,5	39	76,5
Loja 17	Abevê Nova Andradina	45,5	34,5	80
Loja 18	Abevê Fácil universitariop	4	4,5	8,5
Loja 20	Abevê Paranaíba	54	8,5	62,5
Loja 23	Abevê Dom Pedro II Ponta Po	62,5	35	97,5
Loja 24	Abevê Av. Brasil Ponta Porã	33	17	50
Total		428	270	698
OBS: Abevê Três Lagoas e Abevê Centro fecharam esse mês de maio.				
Leve Max Super Atacado				
Unidade	Unidade	Próprios	Terceiros	Quadro ativo
Loja 01	Leve Max Caarapó	65	51	116
Loja 03	Leve Max Água Boa	26	24,5	50,5
Loja 08	Leve Max Pq Alvorada	71,5	120	191,5
Loja 14	Leve Max Rio Brilhante	45	32	77
Loja 19	Leve Max Andraidna – SP	110,5	8,5	119
Loja 21	Leve Max Sidrolândia	32	31	63
Loja 22	Leve Max Maracaju	39,5	76	115,5
Loja 25	Leve Max Jardim	42	66,5	108,5
Loja 26	Leve Max Jales – SP	37	57	94
Loja 27	Leve Max Ponta Porã	46	48	94
Loja 28	Leve Max São Gabriel	45	58	103
Loja 29	Leve Max Coxim			123,5
Loja 30	Leve Max Penápolis – SP	51	60	111
Total		610,5	632,5	1243
Coligadas				
Unidade	Unidade	Próprios	Terceiros	Quadro ativo
ADM	Administração Geral	147	17	164
Cesta	Abevê Cesta	3	3	6
CDD	Centro de Distribuição de Dourados	86	16	102
MKT		6	0	6
NGV	Administradora Cartões ABV Card e Leve Max Card	21,5	3,5	25
VILUVI	Factoring	3	1	4
Total		266,5	40,5	307

Fonte: Grupo ABV, 2023.

Na época da pesquisa³⁷, o Grupo ABV possuía 2.248 funcionários ativos nas unidades Abevê Supermercados, Leve Max Super Atacado e nas coligadas (Administrativo, Cesta Abevê, Centro de Distribuição, *Marketing*, NGV Cred e Viluvi *Factoring*), incluindo os funcionários diretos e indiretos.

O Quadro 12 apresenta dados sobre as lojas Abevê Supermercados, que geram 428 empregos diretos e 270 indiretos, totalizando 698 funcionários. As treze lojas do atacarejo Leve Max Super Atacado contam com 610,5³⁸ empregos diretos e 632,5 empregos indiretos, totalizando 1.243 funcionários. As empresas coligadas (ADM, Cesta, CDD, MKT, NGV e Viluvi) somam 266,5 empregos diretos e 40,5 empregos indiretos, totalizando 307 funcionários.

A Gerência Comercial forneceu dados sobre o número de funcionários da Divisão do setor comercial do Grupo ABV³⁹.

Quadro 13 – Quantidade de funcionários do setor comercial do Grupo ABV.

Setor	Funcionários
<i>Price</i> (precificação, análise de mercado e preço para o consumidor final).	05
Comercial (compras junto aos fornecedores).	41
Canal de Televentas.	03
Vendedores de Televentas.	16

Fonte: Grupo ABV, adaptado por Zanchetta, SRFZ, 2023.

Conforme o Quadro 13, esses setores trabalham em sinergia. O *Price* interage com as transações de compras e as vendas por meio da televenta. O televentas tem três funcionários:

³⁷ O trabalho de campo foi realizado em 03 de abril de 2023.

³⁸ Questionamos ao setor de RH sobre os números de funcionários não se apresentarem inteiros, recebemos a resposta que é um controle interno do Grupo e se trata de funções que trabalham meio período ou menores aprendizas que recebem salários inferiores a um salário correspondente a função exercida.

³⁹ Entrevista realizada no dia 17 de março de 2023, com o Sr. José Domingos Pereira Marques, 43 anos. O mesmo é colaborador desde o ano de 1999. Seu primeiro cargo foi de empacotador na segunda loja do grupo. É formado em Matemática, com pós-graduação em administração e duas MBA em gestão empresarial e comercial. Destaca sua gratidão pela evolução profissional dentro da empresa e enfatiza a meritocracia dentro do Grupo ABV. O mesmo é responsável pela área comercial, é um setor guarda-chuva que agrega *Price*, Comercial e canal de televentas.

um gerente que acompanha as negociações de dois supervisores. Esta equipe presta assistência aos 16 vendedores de televendas que trabalham nas unidades do atacarejo Leve Max Super Atacado⁴⁰. Na entrevista com o Senhor José Domingos, foi mencionado que a equipe é responsável por estabelecer as metas e as margens de lucro nas negociações.

Os canais de venda na precificação seguem a concorrência existente. No caso do atacarejo Leve Max Super Atacado, o mesmo segue as redes nacionais como Atacadão e Assaí; e no caso do Abevê Supermercados, segue a concorrência regional como o Comper e o Amigão. O preço é uma variável relevante no mercado, pois influencia a decisão de compra do consumidor, ajuda a definir a lucratividade e as perspectivas financeiras.

Conforme Kotler (2004, p. 263),

É a quantia em dinheiro que se cobra por um produto ou serviço, ou seja, é a contrapartida por um benefício usufruído pelos consumidores. Uma observação importante é que o preço, segundo o autor, é a única variável do *mix* de *marketing* que produz receita.

Na entrevista com o Senhor José Domingos, ele comenta que cada seguimento tem suas particularidades no atendimento e na precificação, o que define o perfil da clientela. Conquistar a confiança do consumidor não se consegue apenas pelo quesito preço, dada a enorme variedade e concorrência no setor. Com a informação a um clique e o celular à mão, é possível encontrar um preço melhor no varejo concorrente em pouco tempo. Sendo assim, os descontos em produtos devem ser cuidadosamente planejados, com antecedência e cautela. A negociação com o fornecedor e a oferta ao cliente são etapas que ocorrem em média em 90 dias e culminam com a distribuição dos panfletos e a veiculação publicitária.

Em teoria, há várias formas de negociação e precificação, por exemplo, Syritiuk (2013, p. 66-67) comenta que,

A pouca negociação com os fabricantes muitas vezes ocorre em função da política de distribuição praticada por estes, que resolvem, por exemplo, não vender a pequenos e médios varejistas em função dos custos operacionais, lote mínimo elevado e dificuldades de transportes. Exceção à regra é a indústria de beneficiamento de cereais, como arroz, trigo e também a indústria do açúcar e do café, que mantém uma interação mais próxima com o supermercado, principalmente devido à proximidade e regionalidade.

⁴⁰ Como forma atender o revendedor e o transformador, as unidades do Atacarejo Leve Max Super Atacado oferece o balcão de vendas, com uma equipe especializada em negociar vendas em grande volume.

Segundo Pastore (2008), existem três variáveis incontrolláveis: a concorrência, os clientes e fornecedores. Após a década 90, quando a oferta superou a demanda, derrubando os conceitos de massificação de consumo, ao mesmo tempo em que as mudanças sociais e as novas tecnologias surgiram para simplificar a análise do comportamento do consumidor, surgiu uma nova tendência em relação aos pontos de venda, apresentando novos formatos de apelo ao consumo. Essa perspectiva apresenta o consumidor como a variável principal, agregado a uma série de emoções que remetem ao consumo não somente produtos, mas também soluções, gostos e prazeres.

O Grupo ABV tem três canais de vendas: Abevê Cesta Básica, Abevê Supermercados e o Leve Max Super Atacado. Assim, busca uma capilaridade, alcançar o maior número de clientes, seja o básico ou clientes transformadores. Em relação ao tipo de produtos oferecidos, há duas coisas são pontuais, como por exemplo, os kits promocionais (o famoso “leve 2 e pague 1”) é uma estratégia que a empresa utiliza, pois aumenta o volume de compras e, conseqüentemente, o poder de negociação com os fornecedores e são alavancadores de vendas junto aos clientes. Outra estratégia é adquirir um maior número de unidades oferecidas pelo atacarejo, por exemplo, leve 3 unidades e ganhe 5% de desconto ou leve 5 unidades e ganhe 10% de desconto. Neste caso, são itens da cesta básica que apresentam consumo mensal regular.

Sobre se há algum tipo de concorrência entre o Abevê Cesta Básica e o Televendas⁴¹, definiu que o Abevê Cesta Básica atua no varejo com certificação para cestas básicas (CNAE) que trabalha com produtos com data de vencimento mais próxima e o preço varia de acordo com o volume de compras. Dessa forma, os dois atendem a diferentes clientelas e, portanto, não concorrem entre si.

O setor comercial do Grupo ABV negociava na época da pesquisa com 630 fornecedores. São os principais regionais: COAMO (Dourados-MS), RD Distribuidora de Carnes (Amambai-MS) e Bello Alimentos (Itaquirai-MS). No âmbito nacional, destacam-se: Nestlé, Unilever, Ambev, Química Amparo (Ypê), BRF (Sadia), JBS (Seara), Suzano (papéis) e FEMSA (Coca-Cola).

⁴¹ Televendas está inserido no atacarejo Leve Max Super Atacado.

O Senhor José Domingos concluiu que a centralização das compras pelas empresas Abevê Supermercados, Abevê Cesta Básica e atacarejo Leve Max Super Atacado melhora a eficiência na negociação com os fornecedores, uma vez que ao adquirir um número maior de itens, é possível obter melhores condições de preços, prazos e frequência na reposição por parte dos fornecedores.

Figura 25 – Departamento comercial do Grupo ABV.



Fonte:

Zanchetta, SRFZ 2022.

No ramo hortifrutigranjeiro (Frutas Legumes e Verduras - FLV) nas 13 cidades há um fornecedor para atender à demanda desses produtos, pois geram oportunidades para os fornecedores regionais e facilitam a logística. As particularidades locais, tais como a marca de café, arroz e o bolo tradicional da cidade, são consideradas características que devem ser preservadas, já que fazem parte do cotidiano da população. Cita como exemplo a unidade de Itaporã-MS (município vizinho a Dourados, distante 17 km) tem uma marca de café chamada "Caipirão", tradicional na cidade. Esse produto foi adicionado ao leque de opções para atender à demanda dos consumidores locais, que não compravam de outra marca. Acontece o mesmo na filial de São Gabriel d'Oeste-MS, onde uma empresa tradicional de bolos está presente na cidade e atende todas as padarias e mercearias. Para atrair os clientes, esse produto foi adicionado, pois há uma grande procura no final da tarde. Ele se resume ao seguinte slogan: "Atender o que meu cliente quer comprar".

O Grupo ABV apoia a agricultura familiar, com o investimento financeiro direto. No trabalho de campo, foi citado um exemplo de fornecedor de FLV. Com o objetivo de ampliar a oferta de verduras hidropônicas, o Grupo ABV realizou um investimento de R\$ 50.000,00 para o aumento da produção pelo fornecedor. Este acordo já foi realizado duas vezes nos anos de 2019 e 2022.

As perdas representam cerca de 1,38% do faturamento do Grupo e o setor de FLV é o que apresenta as maiores perdas, cerca de 6,5% do faturamento, de acordo com o que foi apresentado pelo Senhor José Domingos na ocasião da pesquisa.

As atividades logísticas de transporte são realizadas sob a forma de CIF ou FOB, bem como as compras oriundas dos fornecedores e as transferências entre as unidades da Abevê Supermercados e do atacarejo Leve Max Super Atacado.

Pelas leituras realizadas identificamos que o estoque é um setor crucial para o êxito de qualquer empreendimento varejista. A falta de produtos para reposição nas prateleiras reduz as vendas, prejudica o fluxo de caixa e prejudica a atuação de outros setores da empresa. A expectativa dos consumidores de que determinada marca esteja disponível para venda é um benefício que proporciona ao varejista um diferencial competitivo, uma vez que este vai ser comparado a outros varejistas que possuem ou não determinada marca de um fabricante.

O trabalho de campo também revelou que há um contrato com operadores logísticos, o que, de certa forma, aumenta a segurança e a fidelidade no atendimento ao centro de distribuição. O suporte do fabricante está relacionado ao compartilhamento de dados, à propaganda e à logística de produtos e marcas que serão vendidos pelo varejista.

Em certos momentos, o Grupo ABV tentou criar suas próprias marcas, como o Café Abevê e o Arroz Abevê, mas a logística não foi viável, sobretudo na abertura do atacarejo Leve Max Super Atacado, pois os clientes questionavam se havia uma relação de preço entre os dois seguimentos.

Em relação à relevância da estratégia, o Senhor José Domingos foi claro ao afirmar que “sem planejamento não se alcança objetivos e metas”. Ele mencionou que, em maio de 2023, será inaugurada uma nova loja do atacadista Leve Max Super Atacado em Coxim-MS, a fim de difundir o modelo de comércio e experiência de compra para os clientes da região norte do estado.

Sobre a expansão da rede, define-se que, sempre que surge uma oportunidade, é feita uma análise sobre a viabilidade de instalar novas unidades. Sobre a questão do Grupo ABV não possuir uma loja na capital Campo Grande, enfatizou que não ofereceu a oportunidade e estudos mostraram que o mercado da capital está denso de concorrentes. A sua opinião é que as oportunidades estão surgindo nos municípios do interior, onde há menos concorrência e mais facilidade de instalação.

Quanto a estratégia de preço, definiu que os produtos com marcas referência de opinião são os principais itens que balizam a decisão do mercado, pois despertam a atenção do consumidor no apelo pelo preço. Esses elementos devem ser destacados nos tabloides ou nas peças publicitárias. Para outros itens, o consumidor compra considerando a necessidade.

O conceito de sortimento diz respeito à variedade de opções disponíveis em uma categoria de produtos. De acordo com autores Broniarczyk & Hoyer (2013) o sortimento ou disposição de produtos na loja interfere na percepção do consumidor em relação à variedade, e, conseqüentemente, na adoção ou preferência por produtos e marcas. A quantidade de itens oferecidos, o espaço da prateleira dedicado ao produto e a disponibilidade do item na prateleira podem influenciar a preferência e a decisão de compra do consumidor.

Quadro 14 – Principais itens formadores de opinião do Grupo ABV.

Item de relevância	Marca padrão “A”
Achocolatado	Marca Nescau.
Arroz	Preço e qualidade que o cliente queira pagar.
Café	Marca tradicional (Caboclo ou Brasileiro).
Óleo	Apelo pelo preço.
Açúcar	Apelo pelo preço.
Corte de frango	Dois cortes que atendam o consumidor.
Carne suína	Dois cortes que atendam o consumidor.

Fonte: Grupo ABV, adaptado por Zanchetta, SRFZ, 2023.

No Quadro 14, destacamos alguns itens que são de grande importância na política de preços do Grupo ABV, como uma marca de referência para achocolatado e outros produtos. No entanto, a questão do preço é mais relevante para itens como óleo e açúcar. Para as carnes, o mercado se preocupa em oferecer pelo menos dois cortes que atendam ao consumidor.

No total, são 40 categorias de geradores de opinião. Cada categoria tem o seu item de relevância em relação ao valor do preço. O departamento de *Price* define a posição do produto no mercado. Há 16 fornecedores locais, que também são formadores de opinião, que não podem deixar de oferecer estes produtos em suas gôndolas.

De acordo com Syritiuk (2013, p. 82)

[...], considera-se que o excesso de produtos e marcas tende a confundir o consumidor, além de que o comprador de supermercado terá de optar por um número restrito de produtos e marcas, já que há limitações de espaço ou mesmo preferência do consumidor, ou então um esforço do fornecedor (atacadista) em colocar produtos de marcas já solidificadas no mercado. O espaço na prateleira aqui e o tamanho da loja, são critérios de análise que permitem a tentativa de delineamento da política de seleção do *mix* e marcas no ponto de vendas (PDV), já que caso o número de produtos e marcas seja grande para determinado produto, o comprador (gerente de compras) terá necessariamente que selecionar um número limitado de produtos que irão para prateleira.

A quantidade de itens pode ser um diferencial ou uma desvantagem dependendo do espaço da loja.

Segundo o entrevistado, dois fatores contribuíram positivamente para o crescimento do setor de supermercados:

- A mudança de hábitos ocorrida entre os anos 2020 e 2021 em decorrência da pandemia da COVID-19;
- Os auxílios financeiros concedidos pelo Governo Federal e Estadual.

O Senhor José Domingos afirma que o Grupo ABV cresceu nos últimos quatro anos (2019-2022). É importante destacar que, durante o período de restrição de circulação e distanciamento social causado pela pandemia COVID-19, a população alterou sua rotina. Os clientes optaram por preparar suas refeições em casa e os auxílios financeiros injetaram dinheiro diretamente na economia, especialmente nas classes baixas, o que resultou em um aumento no consumo de alimentos e bens não duráveis.

Em relação aos lucros, disse que todos são aplicados no ramo de atividade da empresa.

No setor de *marketing*, pesquisamos as estratégias utilizadas pelo Grupo ABV para alavancar as vendas. O grupo utiliza e emprega meios tradicionais, tais como panfletos, TV e rádio. São veiculadas publicidades em 15 rádios, sendo as principais a 94FM de Dourados, a JotaFM de Caarapó e a Cidade FM de Maracaju. Os veículos de som são empregados em cidades do interior do estado e também nas lojas Leve Max Super Atacado localizadas no estado de São Paulo. Outros canais usados são as plataformas digitais Instagram, Facebook,

Google ADS, Youtube, Whats app e *sites* jornalísticos são outras opções utilizadas. Tivemos a informação que o Whats App é a plataforma com mais engajamento e que produz melhor retorno de vendas. Os *sites* usados se referem às unidades instaladas em Dourados-MS (Dourados News), Ponta Porã-MS, São Gabriel do Oeste-MS, Jales-SP e Penápolis-SP. Cada canal possui seu público e perfil de consumidores.

No caso do Abevê Supermercados a clientela tem preferência em receber informações pela plataforma Facebook e no caso do atacarejo Leve Max Super Atacado a clientela costuma utilizar a plataforma Instagram para elogios ou críticas sobre promoções ou atendimento. O nome Abevê tem 23 anos, o que torna a sua popularidade nas mídias sociais, especialmente no Facebook. O entrevistado relaciona o fato de o nome Abevê Supermercados já existir há 23 anos.

O percentual investido em *marketing* gira em torno de 0,60% do faturamento anual. Sendo que a maior parte das despesas está relacionada à confecção e distribuição de panfletos que seguem um determinado período para distribuição, a maioria ficam restrita a campanhas de entrega nas primeiras e últimas semanas do mês. Em média, são distribuídos trezentos mil panfletos mensalmente em todas as unidades Abevê Supermercados e no atacarejo Leve Max Super Atacado. Os mesmos são produzidos por uma empresa terceirizada com sede em Assis-SP.

Todas as unidades da rede possuem uma rádio interna⁴², com uma programação musical própria, que proporciona uma *playlist* “mais relaxante” pela manhã e no decorrer do dia ritmos ecléticos. Além disso, são veiculados *spots* comerciais e institucionais. Os comerciais na TV⁴³ ficam restritos as unidades no estado de Mato Grosso do Sul.

Também obtivemos informações sobre as iniciativas sociais e ambientais desenvolvidas pelo Grupo ABV, tais como:

⁴² O Grupo terceiriza este serviço, a empresa responsável e a Instore Audiovisual com sede na cidade São Paulo-SP.

⁴³ As peças publicitárias são produzidas por uma empresa terceirizada, a ZOOM Produções, com sede em Dourados. Os comerciais são vinculados na TV Morena. Abrangem a região Sul do estado e na TV Record com abrangência, em todo o território estadual. O horário de inserção são os noticiários noturnos.

- Campanha do agasalho - realizada todos meses de abril em conjunto com os vicentinos, que arrecada roupas e agasalhos;
- Campanhas do óleo - a cada quatro litros de óleo entregue pelo cliente, este é reembolsado com um vale compras no valor de R\$ 8,00;
- Campanha Tampinhas de Amor - realizada somente em Dourados. O montante obtido é destinado ao Hospital do Amor, com sede em Dourados;
- O Troco Solidário - esta campanha é realizada em todas as cidades e o valor arrecado é destinado a uma instituição selecionada em cada município.

Segundo o entrevistado⁴⁴, o principal desafio da empresa é conseguir manter ritmo de expansão e formar trabalhadores capacitados. Destaca-se que a comunicação entre os setores tem sido satisfatória.

De acordo com o entrevistado, o principal desafio da empresa é manter o ritmo de expansão e formar trabalhadores capacitados. Salienta que o fator de comunicação entre os setores tem sido satisfatório.

Após as conversas com os principais gestores, percebemos que muitos foram formados na própria empresa e têm longevidade nos cargos. É evidente pelos relatos que há um contato próximo com a liderança da empresa, na opinião deles, o que pode ser um fator de melhoria nas decisões diárias, que são tomadas com mais rapidez e precisão. Além disso, destacaram que o Grupo ABV tem buscado atender às expectativas dos clientes, fornecedores e parceiros, consolidando-se com a bandeira Leve Max Super Atacado como a primeira rede de atacarejo genuinamente sul-mato-grossense.

3.2 Diversificação de investimentos e metas alcançadas pelo Grupo ABV

Neste subcapítulo a nossa pesquisa, buscou nas entrevistas com os gestores da área administrativa, a diversificação de investimentos e as metas alcançadas pelo Grupo ABV.

Sobre a diversificação dos investimentos, em 2002 foi criada a NGVcred empresa da

⁴⁴ Fomos atendidos no dia 14 de abril pelo Senhor Michael Willie Fernandes Ovelar, 30 anos, responsável pela gerência de *Marketing*.

holding especializada em administrar de cartões de crédito, cheques e cobrança. O propósito é de captar e oferecer aos clientes do Grupo ABV mais uma opção de forma de pagamento e melhores prazos. Atualmente, a NGV administra o cartão ABVcard e Leve Max Card nas modalidades cartão próprio e convênio. Também administra o cartão NGVcard Alimentação, um cartão que tem como objetivo de oferecer benefícios para as empresas e seus funcionários através do programa do PAT – Programa de Alimentação do Trabalhador.

Em 2015 a NGVcred diversificou o seu plano de expansão de estabelecimentos credenciados, oferecendo aos seus clientes a opção de usar os cartões em diversos segmentos, como postos de combustível, farmácias, clínicas odontológicas, laboratórios de análises clínicas, pizzarias, restaurantes e padarias.

Na época de nossa pesquisa pelas informações fornecidas pelo Senhor Adriano Giupato (Gerência de Operações)⁴⁵, percebemos que, nos últimos cinco anos, o setor teve um crescimento, devido aos recursos injetados na economia devido à pandemia da COVID-19, “houve um incremento de recursos diretos na economia e gerou uma procura por alimentos e demais produtos, chegou a faltar mercadorias nas prateleiras”⁴⁶, conforme declarou o entrevistado.

O Senhor Adriano Giupato salienta que as empresas do ramo que tiveram queda na sua participação ou caíram no *ranking* também cresceram em faturamento. Conformes dados coletados no *ranking* ABRAS em relação ao número de lojas, o setor expandiu, passando de 92.588 lojas na pesquisa anterior para 94.706 lojas, por onde passam diariamente 28 milhões de consumidores passam por ali, resultando em um total de 245,4 milhões de *checkouts*.

⁴⁵ Fomos atendidos no dia 29 de abril de 2023 pelo Senhor Adriano Giupato, 44 anos, responsável pela de gerência de operações.

⁴⁶ Isto fica evidenciado pelo *Ranking* da ABRAS-2023. Todos os grupos cresceram e mesmo em 2022, o varejo avançou ainda mais alcançando um faturamento de R\$695,7 bilhões por meio da operação de todos os seus formatos e canais de distribuição (atacarejo, supermercado convencional, hipermercado, loja de vizinhança, loja de conveniência, loja de container/condomínio e *e-commerce*), resultado consolidado pelos supermercados representa 7,03% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional. Em relação à geração de empregos, o setor também trouxe números crescentes ante o estudo passado, apresentando 3,2 milhões de trabalhadores diretos e indiretos.

Quadro 15 - Os sete maiores grupos supermercadistas do Brasil, *Ranking* ABRAS, 2023.

Ordem	Grupo	Valor (em bilhões de Reais)
1	Grupo Carrefour	108
2	Assaí Atacadista	59,7
3	Grupo Mateus	24,6
4	GPA	18,5
5	Supermercado BH	14,0
6	Grupo Muffato	12,0
7	Grupo Pereira (Comper)	11,2

Fonte: ABRAS, adaptado por Zanchetta, SRFZ, 2023.

A pesquisa considerou⁴⁷ fatores como desempenho, faturamento e as principais movimentações das empresas supermercadistas. O *ranking* traz as 30 maiores empresas do varejo alimentar. No Quadro 15 podemos observar os sete maiores grupos, em primeiro lugar está o Carrefour⁴⁸ que lidera pela sétima vez o *ranking*, movimentando R\$108,1 bilhões. O segundo colocado no *Ranking* ABRAS foi a rede Assaí Atacadista, que utiliza a plataforma *Smarket*⁴⁹ como solução para otimizar seu fluxo interno, e conquistou o faturamento de R\$ 59,7 bilhões, sendo seguido pelo Grupo Mateus, que subiu da quarta posição no *ranking* e conquistou o pódio ficando em terceiro lugar, movimentando R\$ 24,6 bilhões.

De acordo com Porter (1988, p. 237)

Uma empresa diversificada tem dois níveis de estratégia: a estratégia das unidades de negócios (ou competitiva) e a estratégia corporativa (ou da totalidade do grupo empresarial). A estratégia competitiva em cada um dos ramos de negócios em que o grupo compete. A estratégia corporativa se refere a duas questões diferentes: de

⁴⁷ O estudo foi baseado, especificamente, nas empresas que participaram da pesquisa, correspondendo a um grupo de 1.247 empresas supermercadistas, resultando no faturamento de R\$ 509,1 bilhões.

⁴⁸ As bandeiras do Grupo incluem Atacadão, Carrefour, Sam's Club, Nacional, Super BomPreço e TodoDia. Além disso, o Grupo possui postos de combustíveis, drogarias, o Banco Carrefour, operações de e-commerce e uma unidade imobiliária, o Carrefour Property.

⁴⁹ *Smarket Solutions* é um sistema que utiliza a tecnologia através de uma plataforma para gestão das promoções no varejo, agilidade, praticidade e inteligência. No Brasil, mais de 130 empresas varejistas utilizam a plataforma para aumentar as vendas e a rentabilidade do varejo e indústria.

negócios que o grupo deve participar e como a matriz deve gerenciar a variedade de unidades de negócios.

Pelas informações fornecidas pelo setor de operações, o Abevê Supermercados possui um custo operacional alto e, por isso, tem encerrado as atividades das lojas pequenas ou de fluxo insatisfatórios de clientes, uma vez que os mercados pequenos utilizam uma logística simples e se beneficiam da menor tributação, o que resulta em uma maior lucratividade e com custos salariais inferiores em relação ao Abevê Supermercados. Em 2022, o Grupo ABV encerrou as operações da primeira loja, a Abevê Caarapó, e da loja Abevê Centro. No caso de Caarapó, o motivo foi a instalação do atacarejo Leve Max Super Atacado e pela unidade Abevê Centro não possuir o fluxo necessário para manter os custos.

De acordo com Porter (1988, p. 253)

O grupo corporativo intervém, frequentemente trocando toda a equipe de gerentes da unidade, mudando a estratégia ou introduzindo novas tecnologias. Pode, em seguida, fazer aquisições subsequentes para atingir uma massa crítica e revender partes desnecessárias ou desconexas, reduzindo assim os custos efetivos de aquisição”

Segundo Parente (2000, p. 83) as variáveis do composto varejista são produto, preços, promoções, apresentação, pessoas e ponto. Cada uma tem decisões a serem tomadas, como podemos observar no Quadro 16.

Quadro 16 - Variáveis controláveis do composto varejista.

Variáveis do composto varejista	Exemplo de decisões
Produtos	Variedade de linha, qualidade e serviços.
Preços	Preços, crédito, benefícios e custo.
Promoções	Propaganda, ofertas e sinalização.
Apresentação	Loja e departamentalização.
Pessoas	Atendimento, rapidez e serviços.
Ponto	Localização, acesso e visibilidade.

Fonte: Adaptado de Parente (2000, p. 83) por Zanchetta, SRFZ, 2023.

Sendo assim, variáveis como linhas de produtos, precisam de decisões que focam no preço, mas também atendem à clientela que procura um produto de referência. Uma outra

variável é a promoção por meio de produtos promocionais e o uso de diversos canais de divulgação.

As variáveis de apresentação, pessoas e localização são amplamente exploradas para apoiar a departamentalização, funcionários capacitados e localização estratégica. Cada variável passa por decisões a serem tomadas e são essenciais para o sucesso do Grupo ABV.

Figura 26 - Comemorativo ao crescimento do Grupo ABV pelo *Ranking* ABRAS 2021.



Fonte: Site Grupo ABV.

Sobre a entrada de concorrentes na área de atuação do Grupo ABV, o Sr. Adriano disse que a instalação da unidade do Supermercado Comper Dourados, bandeira do Grupo Pereira, tem realidades diferentes, funciona como um micro *shopping* e se posiciona no estilo das lojas Abevê Albino Torraca e a loja em construção Abevê Água Boa.

Também disse que, seguindo essa tendência, será reformada a Loja Abevê Parque do Lago. Na época da entrevista, estava se iniciando a construção de uma nova unidade do atacarejo Leve Max Super Atacado na avenida Marcelino Pires, próxima ao monumento do colono. Foi destacado que há uma tendência nacional de implantação de estabelecimentos mais robustos em todo o país. Esta tendência está em alta após o período de recessão iniciado em 2015, no governo da presidente Dilma Rousseff⁵⁰. Devido à crise, as lojas tinham apelo

⁵⁰ O segundo mandato de Dilma (2015-2016) se deu em um clima social e político tenso, pois, em meados de 2015, surgiu um novo escândalo que comprometeu a continuidade do governo: o das pedaladas fiscais e a consequente rejeição das contas do seu governo pelo Tribunal de Contas da União.

mais modesto e, nesta retomada, o conceito de lojas *gourmet* tem atraído mais o consumidor, que está em busca de uma nova experiência de compra ou mesmo agregar entretenimento ao ir ao supermercado.

Em relação à estratégia diante da concorrência, ele deixou claro que visita os concorrentes e que atualmente as administrações adotam uma gestão aberta, na qual o faturamento é acessível a todos os responsáveis e são informações oficiais. Dessa forma, os concorrentes também trabalham com dados abertos, sendo isso recíproco entre as empresas.

Quanto ao crescimento do setor supermercadista indica que há mercado para todos os públicos. Atualmente existem duas modalidades de ampliação da participação no setor:

- O primeiro é o real, que é obtido através da aquisição de pontos da concorrência;
- O segundo é o saturado, que resulta em uma queda de faturamento ou acomodação e enquanto que na análise individual há um crescimento de faturamento.

Dessa forma, nos próximos 20 anos, há a perspectiva de manutenção dos atuais níveis de crescimento.

Na entrevista, o Senhor Adriano relata que as novas unidades do Atacarejo Leve Max Super Atacado são construídas a partir do incremento de investidores⁵¹, com celebração de contratos de locação com prazo de 20 a 25 anos, na modalidade de construção do espaço bruto para locação e com a estrutura interna e fachada a cargo do locatário. Nas unidades alugadas do Grupo ABV, principalmente as unidades da rede Leve Max Super Atacado, o custo de aluguel⁵² gira em torno de 1,5% do faturamento, algo em torno de R\$ 150.000,00 por loja com despesa de aluguel. Os espaços disponíveis para locação apenas minimizam os gastos de aluguel. Um exemplo disso é a loja do Atacarejo Leve Max Super Atacado Parque Alvorada. Há dez pontos de locação, sendo que cada um deles é alugado por R\$ 4.000,00, o que apenas ameniza o valor do aluguel.

⁵¹ Investimentos oriundos do agronegócio, o qual replicam o lucro obtido na indústria da construção civil. Estes investimentos geram uma lucratividade 1,50% do faturamento da unidade instalada.

⁵² As novas unidades do Atacarejo Leve Max Super Atacado são construídas neste formato, exceto a unidade do atacarejo Leve Max Super Atacado Água Boa, o prédio pertence ao Grupo ABV.

Salienta que nos próximos anos não haverá mais diferença de preços entre o supermercado convencional e o atacarejo. Na prática já não existe, pois nas prateleiras do Abevê Supermercados o cliente pode optar por comprar na proporção de preço do atacarejo. E nos próximos dois anos serão preços paralelos, com diferenciação apenas na facilidade do fluxo de pessoas e no sortimento de mercadorias. Quanto ao sortimento, o Senhor Adriano explica que é determinado em decorrência do perfil do bairro ou aspectos da regionalidade determinado pelo perfil do consumidor.

O Senhor Adriano destaca que a preocupação com a redução de custos é o ponto crucial para se manter no mercado. O mesmo informou que os maiores custos são com funcionários e energia. O mesmo informou que o Grupo ABV investiu em 2023 mais de R\$ 40 milhões em um projeto⁵³ de Usina Solar Fotovoltaica em Dourados, que será construída para atender as unidades do grupo e contribuirá para a conservação do meio ambiente. Energia solar, além do potencial de economia é uma energia limpa, salienta o entrevistado.

Além da energia solar, o Senhor Adriano Giupato destaca outra inovação que foi o caixa com autoatendimento. Na sua avaliação, ainda não foi aceito pela clientela de nossa região, que prefere o modelo de caixa tradicional. Perguntado sobre qual ramo de atividade o Grupo ABV compete com os concorrentes, mencionou o de alimentos, pois eletrodomésticos é apenas o básico e o faturamento não é substancial. Na época da entrevista, conforme informou, os principais concorrentes dentro do estado eram o Atacadista Mega⁵⁴ e Supermercado Ki-carne⁵⁵ que possuíam uma fatia interessante na concorrência regional do setor supermercadista. Em termos de faturamento, o atacarejo Leve Max Super Atacado representa 70% do faturamento e o Abevê Supermercados 30% do faturamento anual, mas especificamente o Abevê é o mais rentável. Na pesquisa constatamos que o Abevê Supermercados devido a trabalhar com maior número de itens, margem de lucro e suas unidades pertencerem ao Grupo ABV, proporcionam uma maior lucratividade operacional.

⁵³ A usina terá uma potência pico de 6,7MWp e contará com 10.200 placas, equipadas com tecnologia *Tracker* (seguidor solar) e painel bifacial. A geração estimada é de 1.067.805 kWh/mês, o que representa o consumo de aproximadamente 4.300 residências, considerando imóveis com consumo próximo a 250kWh/mês.

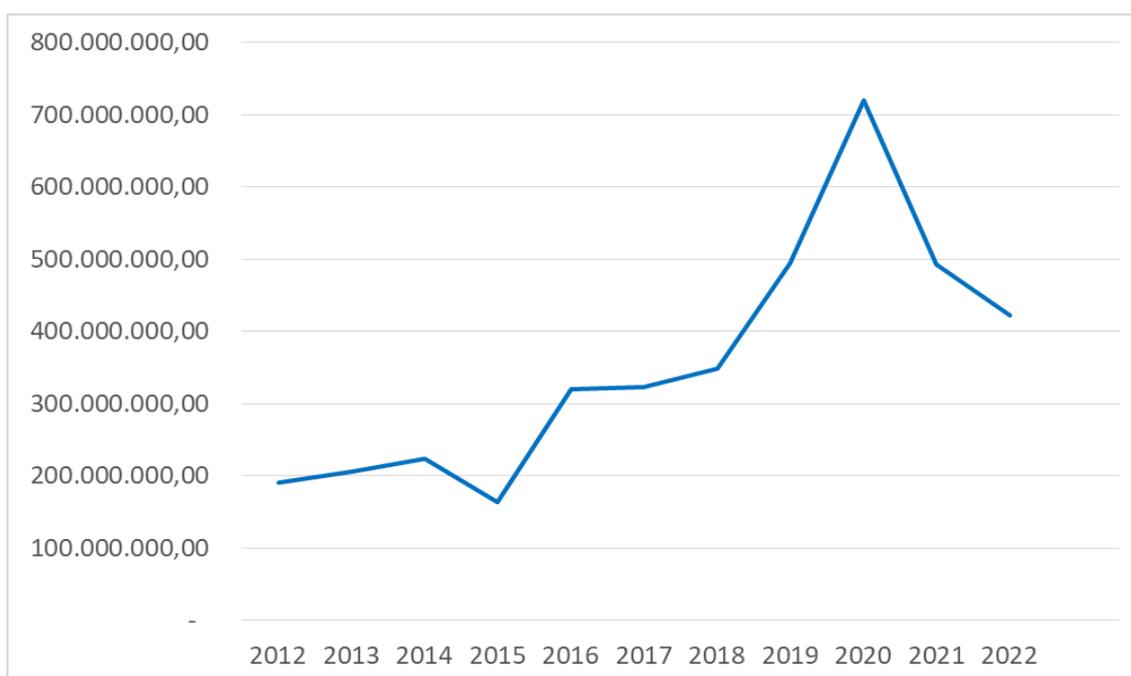
⁵⁴ O Grupo VRA teve seu início em 1983, na cidade de Costa Rica. Em março de 2023, encerrou-se o ciclo do Veratti Supermercados, dando início a primeira loja do Mega Mercado e atualmente possui sete lojas no estado de Mato Grosso do Sul.

⁵⁵ Está localizado na Rua da Republica, 3377, Centro Amambaí/MS.

Em relação à situação financeira atual da população brasileira e à inadimplência no ramo de atividade, o Senhor Adriano disse que a taxa de quebra e prejuízo é muito baixa. O uso do cartão de crédito possibilitou uma maior facilidade no recebimento. No seu entendimento, o desafio é manter o faturamento e o ritmo de expansão das novas unidades do Grupo ABV.

Em entrevista realizada com o gerente financeiro, o Senhor Paulo Henrique Ponciano destacou a importância da diversificação de investimentos como ponto principal na expansão de faturamento do Grupo ABV. No ano 2022, o Grupo ABV, com as bandeiras atacarejo Leve Max SuperAtacado e Abevê Supermercados, atingiu um faturamento de R\$ 1 bilhão. Ele destaca que o resultado foi alcançado principalmente graças aos investimentos nas novas super lojas implantadas a partir de 2018. Segundo o Senhor Paulo Henrique, "Quando o Grupo ABV entrou na atividade atacarejo, houve um incremento no faturamento por escala de venda e um crescimento exponencial nos últimos quatro anos". Além disso, acrescentou também que as reformas e ampliação das unidades do Abevê Supermercados também contribuíram para o resultado alcançado. Na época da pesquisa, o Grupo tinha 14 unidades Leve Max Super Atacado no Mato Grosso do Sul e em São Paulo.

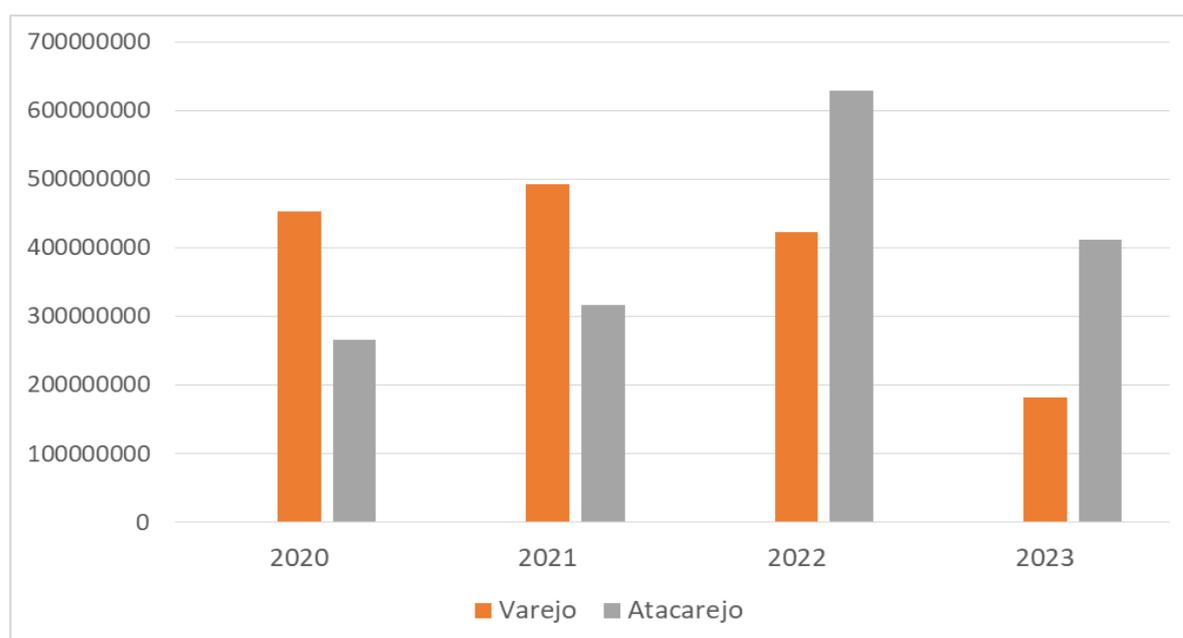
Figura 27 – Faturamento do Grupo ABV no Varejo – 2012-2022 (em milhões de reais).



Fonte: Grupo ABV, Organizado por Zanchetta, SRFZ, 2023.

Conforme ilustrado na Figura 26, durante os anos de 2012 a 2014, o Grupo ABV teve um pequeno aumento em seu faturamento. No entanto, em 2015, o gráfico revela uma queda acentuada de 37,32% em relação ao pico do ano anterior e, a partir de 2016, um crescimento exponencial de 51,04% em relação a 2015. Durante os anos de 2016, 2017 e 2018 houve um aumento no faturamento dentro dos índices inflacionários para o período⁵⁶. O gráfico indica que houve um aumento de 42% no faturamento em 2019 (devido à abertura do atacarejo Leve Max Super Atacado), em 2020 de 68,66%, em 2021 de 12,61% e, em 2022, um crescimento de 29,86% (o maior faturamento da série). Em 2023, as informações coletadas naquela época ainda não haviam sido encerradas, logo, o gráfico apresentou uma queda em relação ao pico alcançado no ano anterior.

Figura 28 - Faturamento do Grupo ABV no atacado e no varejo 2020-2023 (em milhões de reais)



Fonte: Grupo ABV, Organizado por Zanchetta, SRFZ, 2023.

A Figura 27 apresenta a evolução do faturamento desde o ano de 2012, quando o Grupo ABV possuía somente o Abevê supermercados, com um total de 12 unidades em Mato

⁵⁶ Conforme índices inflacionários obtidos junto o *site* do IBGE, o ano 2016, o IPCA foi de 6,29%, em 2017 de 2,95% e 2018 alcançou 3,75%.

Grosso do Sul com vendas apenas no varejo. No primeiro ano da série, o Grupo alcançou um faturamento de R\$ 190.683.217,93. Como podemos ver pelo gráfico em 2022, com o aumento das unidades do atacarejo Leve Max Super Atacado, o Grupo ABV atingiu a marca recorde de R\$ 1.051.544.197,79 de faturamento, considerando que o Leve Max Super Atacado representou 59,84% deste faturamento e o Abevê Supermercados 40,16%.

O Senhor Paulo Henrique Ponciano ressalta também que a simplicidade, humildade, comprometimento e responsabilidade são marcantes no crescimento da empresa. Alinhados aos princípios e objetivos do grupo, como integridade, ética e disciplina. Destaca-se que o Grupo ABV preza por valorizar os seus funcionários, oferecendo oportunidades de crescimento dentro da empresa, premiação por produtividade e metas.

Outro diferencial para o sucesso, de acordo com o Senhor Paulo Henrique Ponciano, é que a equipe sempre procura por investidores que acreditam no potencial da empresa.

A entrevista mais aguardada com o fundador do Grupo ABV, o Senhor Ariclens Bento Vicentin, 61 anos, realizada no dia 5 de junho de 2023. O senhor Ari, como ele gosta de ser chamado, relatou que tudo começou quando ainda era jovem e foi cursar a faculdade de Administração na Unimar (Universidade de Marília), localizada na cidade de Marília, interior de São Paulo. Conta que na época ocorreu a instalação de um novo supermercado com o nome de Santo Antônio. Um mercado moderno em relação aos comércios existentes na cidade. O jovem Ari realiza suas compras e visualizava um sonho “caso tenha oportunidade de ser comerciante, meu mercado será igual a este”. Ao regressar a Caarapó-MS já formado, com o apoio de seus pais, deu início a este objetivo, e o primeiro supermercado recebeu o nome de Santo Antônio.

Confessa que, no início, foi difícil. Ainda jovem, sem a experiência e “passando pelas dificuldades que todo empresário enfrenta em nosso país”, nas palavras dele, “Com os acertos, os erros, as conquistas e as decepções”. Em 1987, com apenas três funcionários, formado em duas faculdades de Administração e Direito, estava ciente de que “sem os pés no chão neste ramo não se vence”.

A partir desse período histórico dos anos 90, houve uma expansão das redes de hipermercados no Brasil, impulsionada pela abertura econômica, que atraiu investimentos estrangeiros, e pela estabilização monetária, o que resultou em uma mudança no setor, com fusões e aquisições, além da participação de grupos estrangeiros no setor de distribuição.

Diante desses fatos históricos, o Senhor Ari revela que o segredo de seu sucesso é primeiro "fazer o simples para que os outros entendam", em segundo lugar "gastar menos do que ganhar" e, por último, "trabalhar com quem você precisa e não com quem você gosta, pessoas capacitadas e comprometidas". Isso ele continua a manter como filosofia no seu dia a dia.

De acordo com seu relato, declara que trabalhou em todas as funções dentro da empresa, desde carregador até administrador. A proximidade com os problemas, desde a reclamação do cliente até a negociação com os compradores, permitiu-lhe ter conhecimento em todos os setores e facilidade para compreender as dificuldades enfrentadas pelos funcionários diretos. Atualmente, se relaciona na sede administrativa com 200 funcionários diretos e, na função de gestor, compreende as dificuldades que o mundo dos negócios apresenta. Em suas palavras, "agir sempre pela razão", é fundamental. Ainda mantém as mesmas rotinas, confere os relatórios pessoalmente e disse que já usou todas as cores de caneta, mas sempre copiavam a cor da sua e para identificar bem de que ele havia vistado, por último está usando uma caneta com tinta rosa "ninguém mais me copiou" e riu sobre o assunto.

Indagado se o sucesso foi planejado, foi bem claro que tudo passou pelas oportunidades, principalmente no início e confessa "Em um negócio pequeno não dá para seguir as regras, tudo se faz conforme a necessidade e a oportunidade". O sonho era cruzar o Rio Dourados, essa era a meta, abrir uma loja em Dourados. Relata que por três oportunidades tentou adquirir um mercado, mas sem sucesso e isso o deixou muito triste, "até que um dia desses em que as coisas não saem conforme o planejado, estacionei o meu carro em frente a antiga Casa Moreira e determinei que iria ter uma loja como aquela e, depois, com o passar do tempo, o negócio surgiu", mas nada foi planejado e sim tudo de forma espontânea. Relata que agora a empresa já estruturada, as novas aquisições ocorrem por meio de estudo de viabilidade.

Quando questionado sobre de onde tira inspiração para prosseguir, o senhor Ari fala que se espelha nos empresários brasileiros bem sucedidos na área do varejo e com visão empresarial de sucesso. Cita o empresário Beto Sicupira⁵⁷ e destaca que tem como fator

⁵⁷ Carlos Alberto Veiga Sicupira é um empresário brasileiro. Também conhecido como Beto Sicupira, na época da pesquisa era o quarto homem mais rico do Brasil e o 162º do mundo, atuando em vários setores, principalmente nos setores de bebidas e varejo.

principal, na gestão do Grupo ABV, a busca pela qualidade em todos os setores da empresa. Lembra que o Grupo possui um setor de controle de qualidade que tem como objetivo garantir o bom atendimento ao consumidor⁵⁸, a disponibilidade de produtos nas gôndolas, o sortimento e o *mix* de ofertas. Ele argumenta que são diferenciais competitivos em relação à concorrência, geram empatia entre funcionários e clientes no dia a dia, resultando em uma relação harmônica em sua avaliação.

Quanto à diversificação dos investimentos o Senhor Ariclenes deixou claro, que as fazendas pertencentes a família são oriundas dos lucros obtidos pelo Grupo ABV em anos anteriores, mas atualmente as fazendas se sustentam por si mesmas. As demais empresas que compõem a *holding* são a NGVCred e Viluvi *Factoring*. Explicou que há apenas uma participação em empreendimentos imobiliários, a parceria com a Corpal⁵⁹ Incorporadora e Construtora, mas na modalidade onde a mesma negocia as áreas pertencentes ao Grupo ABV.

Em relação à região de Dourados, ele ressalta que onde o agronegócio é forte, ele se torna um facilitador e faz um paradoxo “água e o vinho”. Explica que há uma melhor distribuição de renda entre os habitantes, o trabalhador do campo tem um salário superior à média dos trabalhadores da cidade. Destaca-se também que o agronegócio impulsiona todo o comércio. Em suas palavras, “o faturamento das lojas e a mão de obra nos municípios onde a pecuária é o principal agente é deficitário”. A unidade recentemente inaugurada do atacadista Leve Max Super Atacado em Coxim-MS é um exemplo disso. Nesta cidade, a pecuária é a principal fonte de renda. Segundo ele, até o momento, vem obtendo resultado satisfatório, mas a mão de obra é deficiente e há uma grande rotatividade de funcionários.

Em suas palavras “a chegada de redes atacadistas é algo natural, Dourados é uma das 30 melhores cidades para se investir no Brasil e nosso estado é um estado promissor, tem um grande potencial de crescimento”. Novamente, ressalta que a qualidade da mão de obra é preocupante. Questionado sobre como o Grupo ABV ainda mantém a sua base de administração familiar, ele foi bem direto “Estou com 61 anos e tenho um futuro curto. Estou preparando meus dois filhos para me sucederem. Apesar de conhecer suas capacidades, falta a

⁵⁸ O Grupo ABV conta com um departamento de controle de qualidade e que a transparência é quesito fundamental para um ambiente onde se preza a qualidade e a capacitação profissional.

⁵⁹ A Corpal Incorporadora é uma empresa urbanizadora com sede em Dourados-MS que atua no mercado imobiliário.

eles, ainda, a experiência”. Destaca que a empresa está estruturada e que sobrevive sem a sua presença, mas isso tem um tempo e precisa de um coração, um desejo para seguir adiante, e isso não dependerá dele, mas sim dos próximos gestores.

Em relação à continuidade da expansão das unidades Abevê Supermercados e do atacarejo Leve Max Super Atacado, o Senhor Ariclenes define que a expansão terá como principal fator a questão logística. É importante salientar que a perspectiva de expansão para além do estado de Mato Grosso do Sul é a ampliação das unidades no estado de São Paulo, mas já foram iniciadas conversas para a implantação de unidades em Goiás, mas a logística foi prejudicada. Ele disse que, em nosso estado, a opção são as cidades do interior que oferecem oportunidades de crescimento, lembrando que, recentemente, inaugurou uma unidade em Coxim e, nos próximos meses, serão inauguradas mais duas, nas cidades de Aquidauana e Corumbá, ambas no Mato Grosso do Sul.

Por fim, indaguei o motivo pelo qual Santo Antônio foi renomeado Abevê Supermercados. A empresa Santo Antônio tentou registrar o nome Santo Antônio, mas não obteve sucesso, já que outra empresa já havia solicitado o mesmo. Isso lhe causou um desconforto sentimental, mas, em uma enquete com os funcionários da empresa, escolheu o nome ABV. Mas, pessoalmente, não se sentiu confortável com as três iniciais. Em suas palavras “me parecia uma homenagem à minha pessoa” e ponderou na escolha, mas em uma viagem de férias conversando com um arquiteto amigo pessoal, o mesmo lhe deu a ideia de acrescentar as duas vogais após as letras consoantes. Dessa forma, solicitou a sua equipe de funcionários uma nova enquete entre o nome ABV e Abevê. Novamente, o nome escolhido foi ABV. Rindo, exclamou: "Decidi pelo Abevê e, graças a Deus, foi a escolha mais adequada".

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa demonstra a relevância do Grupo ABV no comércio varejista do estado de Mato Grosso do Sul e as estratégias competitivas usadas desde a sua fundação, em 1987. Destaca-se também a presença do mercado consumidor na região de Dourados-MS, que tem sua base econômica reforçada pelo agronegócio e por uma classe média oriunda do serviço público, devido à relevância do município em termos regionais e nacionais.

A pesquisa apresenta o início do mercado na cidade de Caarapó e a trajetória até a maior cidade do interior do estado de Mato Grosso do Sul. Após doze anos, o Supermercado Santo Antônio inicia sua estratégia espacial de consolidação, incorporando concorrentes na cidade de Dourados e ampliando as unidades nos bairros periféricos.

Como um supermercado local, o Grupo ABV procurou estar atento às demandas e aos padrões de eficiência das grandes redes nacionais, aumentando os investimentos necessários para atender às demandas de mercado que se apresentam como um setor dinâmico e competitivo.

Como verificamos em nossa pesquisa, o Grupo ABV tem utilizado as estratégias competitivas apontadas por Porter (1988), e avaliações conforme Levy e Weitz (2000) sobre as estratégias competitivas de mercado.

Dessa forma, através de uma estratégia operacional, buscou a fidelização de sua clientela, com os cartões bandeira própria ABVCard e LEVEMAX Card, ampliando o horário de atendimento, as estratégias genéricas pautadas pela diferenciação, como açougue e padaria, oferecendo produtos frescos e o menor custo operacional. Com destaque por ser o primeiro supermercado a se instalar em um *shopping* em Dourados, *self check-out* e acompanhando uma tendência nacional das grandes redes com implantação de lojas mais robustas. Além disso, outros atrativos, como estacionamento, entrega gratuita, formas de pagamento e uma localização adequada foram cruciais. Aportou-se também para viabilizar o fornecimento de orgânicos, provenientes da agricultura familiar, para atender a uma demanda dos consumidores.

As estratégias de *marketing*, com o uso de *sites* e aplicativos, foram usadas, inclusive, como um facilitador para o consumidor fazer suas compras, com a intermediação do Ifood.

Como mencionado em nossa pesquisa, o Grupo tem dois *sites*, o Abevê Supermercados e o Leve Max Super Atacado, que são bem completos e variados. Para diminuir os custos, em 2023 o Grupo ABV implantou uma Usina Solar Fotovoltaica em Dourados.

Destacamos, na estratégia espacial de crescimento no estado de Mato Grosso do Sul, de acordo com os dados coletados na época da pesquisa, as 15 unidades do Abevê Supermercados e as 13 unidades do atacarejo Leve Max Super Atacado. E o rompimento da linha de fronteira estadual com a entrada no estado vizinho de São Paulo com as três unidades. As unidades no estado de São Paulo foram criadas a partir de uma estratégia competitiva que aproveitou as oportunidades de crescimento. No *ranking* ABRAS, a empresa ocupa a primeira posição no estado de Mato Grosso do Sul e é uma das maiores empresas do setor varejista, tendo alcançado a posição 67^o no *ranking* nacional. Sendo o primeiro atacarejo de origem sul-mato-grossense a alcançar este posto.

O Grupo ABV utilizou-se das estratégias locais conforme Vargas (2001). E enxergou oportunidades em regiões de baixa concorrência, como as cidades do interior de Mato Grosso do Sul, esta estratégia aumenta a barreira de entrada de concorrentes em seu mercado dominante. Assim, a estratégia de expansão segue a tendência das redes nacionais e globais, na qual a rede local captura dentro do seu espaço de atuação a possibilidade em abrir novas lojas.

Atualmente o Grupo ABV forma a *holding* que compõe a rede Abevê Supermercados, o atacarejo Leve Max Super Atacado, o CD - Centro de Distribuições de Dourados, a NGVCred e Viluvi *Factoring* e uma participação em empreendimentos imobiliários com a parceira Corpal Incorporadora e Construtora. Como empresa local seus lucros são aplicados na esfera regional.

Pelas entrevistas realizadas junto aos gestores e o fundador o Senhor Ariclens Bento Vicentin ressaltaram que o Grupo ABV tem planos de continuidade de expansão das unidades Abevê Supermercados e do atacarejo Leve Max Super Atacado, o Senhor Ariclens define que a expansão vai ter como determinante o quesito logística. Salienta que o caminho provável de expansão além de Mato Grosso do Sul é a ampliação das unidades no estado de São Paulo e a entrada em Goiás. O Senhor Ariclens Bento Vicentin está preparando os seus filhos para o futuro e êxito do Grupo ABV.

Em nossa pesquisa, constatamos que o Grupo ABV se tornou uma referência empresarial em nível regional e nacional. Também ficou evidente a valorização dos funcionários, muitos formados dentro da empresa e outros com um longo tempo de trabalho. Além disso, também foi possível notar a valorização dos funcionários diretos. Comprovamos por meio dos benefícios ofertados como plano de saúde, vale alimentação, cesta natalina, o cartão AbevêCard ou LeveMaxCard, descontos em escolas e universidades e um prêmio anual atrelado a metas e resultados. Na época da pesquisa o Grupo contava com 1305 funcionários diretos e 943 indiretos. Além disso, demonstramos os resultados alcançados com a expansão das unidades e o faturamento, o que fez com que se tornasse o maior grupo varejista regional e de destaque nacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE FILHO, Umberto de. **Caracterização das indústrias no município de Dourados – MS no período de 2007-2018**. 2021. 127 f. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Graduação) - Curso de Geografia, Ciências Humanas, Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2021.
- BERMAN, B.; EVANS, J. R. Retail Management: a strategic. **Approach**, 9 ed.; Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 578 pages 2004.
- CYRILLO, D. C. **O papel dos supermercados no varejo de alimentos**. 1987. Tese (Doutorado em Economia) Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1987.
- GONÇALVES, R. **Internacionalização da produção e empresas transnacionais: uma abordagem teórica**. Tese de livre-docência. Faculdade de Economia e Administração, UFRJ, 1991.
- LAGES, Alexandre Roberto. **O padrão de concorrência atual do setor supermercadista da Cidade de Ponta Grossa/PR**. Dissertação (Mestrado em Economia). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002. 177f.
- LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MOREIRA, H. S., SOUSA, C. V., MOREIRA, M.A.(2014). **Marketing de Varejo em Ambiente Competitivo: Estratégias Adotadas por Pequenos Varejistas Supermercadistas da Região Metropolitana de Belo Horizonte/MG**. In: Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 8, 2014. Goiânia. Anais do... Goiânia, Egepe.
- NOVAES, A. G. **Sistemas Logísticos: Transporte, Armazenagem e Distribuição Física de Produtos**. São Paulo: Edgard Blücher, 2001.
- OLIVEIRA, Laysa Camilla Brant. **A geografia do Comércio: A produção do espaço urbano a partir de redes de supermercados em Montes Claros- MG**. Dissertação (Mestrado em Geografia). Montes Claros. Universidade Estadual De Montes Claros, 2021, 170f.
- PARENTE, J. **Varejo no Brasil: Gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PASTORE, Ricardo. **Posicionamento estratégico das redes de supermercados locais: um estudo na cidade de Santos**. Dissertação (Mestrado em Administração). Santos: Universidade Católica de Santos, 2013. 197f.
- SANTOS, M. **Por uma Geografia Nova**. São Paulo: Hucitec, Edusp, 1978.
- SANTOS, M. **Espaço e Sociedade**. Petrópolis: Vozes, 1979.
- SANTOS, M. **A natureza do espaço – Técnica e tempo. Razão e emoção**. São Paulo: Hucitec, 1996.
- ROJO, F. J. G. **Supermercados no Brasil: qualidade total, marketing de serviços, comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 1998, 175p.

SILVA, C. H. C. **As grandes empresas varejistas e suas estratégias locais na grande São Paulo. Geografia.** Rio Claro, v.28, n. 3, p. 379-396, 2003.

SILVEIRA, J. A.; LEPSCH S.L. **Alterações recentes na economia do setor supermercadista brasileiro.** *Revista de Administração*, v.32, n.2, p. 5-13, abr/jun. 1997.

SPOSITO, Maria Encarnação Beltrão. **A urbanização da sociedade: reflexões para um debate sobre as novas formas espaciais.** In: DAMIANI, Amélia Luisa; CARLOS, Ana Fani Alessandri; SEABRA, Odete. *O espaço no fim do século, a nova raridade.* 2ed. São Paulo: Contexto, 2001. p.83-99.

SYRITIUK, Paulo Sergio. **Seleção de marcas para o varejo de supermercados de pequeno e médio porte em cidades da região central do Paraná.** UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ – UFPR, Curitiba, 2013.

EVANS, Joel R., BERMAN, Barry. *Principles of Marketing.* 3ª ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1995. 521p.

CYRILLO, D. C. **O papel dos supermercados no varejo de alimentos.** 1987. Tese (Doutorado em Economia) Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1987.

GONÇALVES, R. **Internacionalização da produção e empresas transnacionais: uma abordagem teórica.** Tese de livre-docência. Faculdade de Economia e Administração, UFRJ, 1991.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de varejo.** São Paulo: Atlas, 2000.

MOREIRA, H. S., SOUSA, C. V., MOREIRA, M.A.(2014). **Marketing de Varejo em Ambiente Competitivo: Estratégias Adotadas por Pequenos Varejistas Supermercadistas da Região Metropolitana de Belo Horizonte/MG.** In: Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 8, 2014. Goiânia. Anais do... Goiânia, Egepe.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: Gestão e estratégia.** São Paulo: Atlas, 2000.

BERNARDINO, Eliane de Castro et al. *Marketing de Varejo.* 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

PALÁCIOS, A. **Cultura, consumo e segmentação de público em anúncios de cosméticos.** *Revista de Comunicação, Mídia, Consumo – São Paulo*, vol. 3 n. 6 p. 123-138, 2006.

SYRITIUK, Paulo Sergio. **Seleção de marcas para o varejo de supermercados de pequeno e médio porte em cidades da região central do Paraná.** UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ – UFPR, Curitiba, 2013.

SILVEIRA, José A.G. da; ANGELO, C.F. de; LEPSCH, Sérgio L. **Alterações recentes na economia do setor supermercadista brasileiro.** *Revista de Administração*, São Paulo, Volume 32, n. 2, p. 5-13, abril/junho 1997, disponível em: <URL> <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18435/alteracoes-recentes-na-economia-do-setor-supermercadista-brasileiro/i/pt-br>, acesso em 27 de ago. de 2023.

Sites consultados

7 Características do Setor Supermercadista Para Conhecer [2021]. *Site Naked nuts*, 02 de fev. de 2021, disponível em: <URL> <https://blog.nakednuts.com.br/caracteristicas-setor-supermercadista/>, acesso em 15 de ago. de 2022.

ABRAS 2023: Confira lista dos maiores supermercadistas. *Site Smarket*. Porto Alegre-RS, 2023, disponível em: <URL> <https://smarket.com.br/abras-2023-confira-lista-dos-maiores-supermercadistas/>, acesso em 24 de jul. de 2023.

As Vantagens da Energia Solar para Mercados e Supermercados. *Site Solstar*. São Paulo-SP, 23 de junho de 2021, disponível em: <URL><https://solstar.com.br/2021/06/23/as-vantagens-da-energia-solar-para-mercados-e-supermercados/>, acesso em 21 de ago. de 2022.

Barbosa, Tiago Fernando Gomes. Supermercados e estratégias espaciais de localização: uma Análise dos principais eixos de circulação em Fortaleza-CE. 2018, disponível em: <URL> <file:///C:/Users/brend/Downloads/braziangeojournal,+2018-v.9-n.1-artigo5-Tiago.pdf>, acesso em 29 de out. de 2022.

Batista Jr., Rubens. A evolução do supermercado. São Paulo-SP, *ibefsp*, 2022, disponível em: <URL><https://ibefsp.com.br/a-evolucao-do-supermercado/#:~:text=O%20primeiro%20supermercado%20aberto%20no,mais%20importantes%20empres%C3%A1rios%20do%20Brasil>, acesso em 21 de ago. de 2022.

Caarapó(MS) completa 63 anos de emancipação política em ritmo de crescimento. *Site Caarapoonline*, Caarapo-|MS, 15 de ago. de 2022, disponível em: <URL><http://www.caarapoonline.com.br/noticia/14622/caarapoms-completa-63-anos-de-ancipacao-politica-em-ritmo-de-crescimento>, acesso em 15 de ago. de 2022.

Casa Magalhães. Lista de equipamentos e produtos para supermercados. Fortaleza-CE, 05 de fev. de 2021, disponível em: <URL><https://www.casamagalhaes.com.br/blog/empreendedorismo/equipamentos-produtos-para-supermercados/>, acesso em 15 de ago. de 2022.

Comércio Varejista. *Site BNDES*. Rio de Janeiro-RJ, Julho de 1996, disponível em: <URL>https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/16300/1/PRFol213578_Com%C3%A9rcio%20Varejista_compl_P_BD.pdf, acesso em 21 de ago. de 2022.

Como abrir um supermercado. *Marketing@Roca*. São Paulo-SP, 11 de jun. de 2019, disponível em: <URL><https://rocacontabil.com.br/abrir-um-supermercado/>, acesso em 21 de ago. de 2022.

Como definir a quantidade certa de funcionários. *Site Sebrae*. 14 de nov. de 2017, disponível em: <URL><https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/como-definir-a-quantidade-certa-de-funcionarios>, acesso em 21 de ago. de 2022.

Conheça os equipamentos essenciais para supermercado. Guaratinguetá-SP, 2019, disponível em: <URL><https://www.maferequipamentos.com.br/artigo/conheca-os-equipamentos-essenciais-para-supermercado>, acesso em 21 de ago. de 2022.

De Vito, Pedro. A História e Evolução do Varejo Brasileiro. 2020, disponível em: <URL><https://ellovarejo.com.br/blog/historia-evolucao-varejo-brasileiro/>, acesso em 28 de out. de 2022.

Descubra como fazer a gestão de estoque para varejo em 4 passos. *Site pricefy*, São Paulo-SP, 2023, disponível em: <URL> <https://www.pricefy.com.br/blog/descubra-como-fazer-a-gestao-de-estoque-para-varejo-em-4-passos>, acesso em 24 de jul. de 2023.

Estudo IPC Maps 2022, disponível em <URL> <http://www.ipcbr.com/>, acesso em 13 de set. de 2023.

Filho, Roberto Nunes. Por dentro dos supermercados brasileiros. 2020, disponível em: <URL><https://superhiper.abras.com.br/pdf/259.pdf>, acesso em 28 de out. de 2022, p. 74-93.

Formatos de lojas de alimentação no Brasil. *Site Ascarassociados*. Set. de 2013, disponível em: <URL><http://www.ascarassociados.com.br/servicos/formato.htm>, acesso em 28 de Out. de 2022.

Fuks, Julian. A cidade repetida ao infinito, na proliferação do mesmo mercadinho. *Site UOL*, 2022, disponível em: <URL><https://www.uol.com.br/ecoa/colunas/julian-fuks/2022/07/30/a-cidade-repetida-ao-infinito-na-proliferacao-do-mesmo-mercadinho.htm>, acesso 30 de jul. de 2022.

História de Paranaíba. *Site Prefeitura de Paranaíba, Paranaíba-MS*, 2023, disponível em: <URL> <https://www.paranaiba.ms.gov.br/portal/historia/>, acesso em 24 de jul. de 2023.

Jales – Histórico. *Site Jales.sp.gov.br, Jales-SP*, 2022, disponível em: <URL> <https://jales.sp.gov.br/cidade/historia>, acesso em 24 de jul. de 2023.

Leve Max Super Atacado inaugura a maior loja da rede em Dourados. *Site Dourados News, Dourados-MS*, 2021, disponível em: <URL> <https://www.douradosnews.com.br/dourados/leve-max-superatacado-inaugura-sua-maior-loja-da-rede-em-dourados/1169956/>, acesso em 24 de jul. de 2023.

Loja da Cesta Básica Abevê é reinaugurada, *Site Dourados News*, 2017, disponível em: <URL><https://www.douradosnews.com.br/dourados/loja-da-cesta-basica-abeve-e-reinaugurada/1030720/>, acesso em 31 de out. de 2022

Loja Leve Max Super atacado é inaugurada em Andradina. *Site Leve max super atacado, Dourados-MS*, 2020, disponível em: <URL> <https://levemaxsuperatacado.com.br/post/loja-leve-max-super-atacado-e-inaugurada-em-andradina/83#%22>, acesso em 24 de jul. de 2023.

Mega Atacadista. *Site: Atacadista Mega*, disponível em <URL> <https://atacadistamega.com.br/empresa/>, acesso em 02 de set. de 2023.

Motomura, Marina. Quando surgiram os supermercados? **Super Interessante**. 2011, disponível em: <URL><https://super.abril.com.br/mundo-estranho/quando-surgiram-os-supermercados/>, acesso em 21 de ago. de 2022.

NGVcred - Facilitando sua vida. *Site ngvcred, Dourados-MS*, 2023, disponível em: <URL> <https://ngvcred.com.br/c/quem-somos>, acesso em 24 de jul. de 2023.

População no último censo 2022 Caarapó, disponível em <URL> <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ms/caarapo/panorama>, acesso em 02 de set. de 2023.

Proprietário da Rede ABV testemunha na IBN. *Site Caarapó News*. 2011, disponível em: <URL><https://www.caaraponews.com.br/noticia/20655/proprietario-da-rede-abv-testemunha-na-ibn>, acesso em 31 de out de 2022.

Qual foi o primeiro supermercado da história? *Site Tricurioso*. 2018, disponível em: <URL><https://www.tricurioso.com/2018/07/15/qual-foi-o-primeiro-supermercado-da-historia/>, acesso em 21 de agosto de 2022.

Quando a cidade era mais gentil. *Site Wordpress*. São Paulo-SP, 2012, disponível em: <URL><https://quandoacidade.wordpress.com/2012/02/02/o-primeiro-supermercado/>, acesso em 21 de agosto de 2022.

Ranking ABRAS 2023 apresenta as 30 maiores empresas supermercadistas brasileiras. *Site* ABRAS, São Paulo-SP, 2023, disponível em: <URL> <https://www.abras.com.br/clipping/noticias-abras/113629/ranking-abras-2023-apresenta-as-30-maiores-empresas-supermercadistas-brasileiras>, acesso em 24 de jul. de 2023.

Ranking novarejo brasileiro. *Site* **Padrão Editorial**. São Paulo-SP, 2018, disponível em: <URL> <https://www.febraec.org.br/site/imagem/newsletter/report/ranking-novarejo-2018.pdf>, acesso em 15 de out. de 2022.

Rede Abevê inaugura 25ª loja do grupo em Paranaíba. *Site* RCN67, Paranaíba-MS, 2018, disponível em: <URL> <https://www.rcn67.com.br/culturafm/paranaiba/rede-abeve-inaugura-25a-loja-do-grupo-no-estado/107669/>, acesso em 24 de jul. de 2023.

Rede regional entrega nova loja nesta sexta-feira. *Site* **ABRAS Associação brasileira de supermercados**. São Paulo, 2022, disponível em: <URL> <https://www.abras.com.br/clipping/redes-de-supermercados/111836/rede-regional-entrega-nova-loja-nesta-sexta-feira>, acesso em 21 de ago. de 2022.

Salário médio mensal dos trabalhadores formais 2021, Dourados-MS, 2022, disponível em <URL> <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ms/dourados/panorama>, acesso em 31 de ago. de 2023.

Supermercado Abevê garante energia com a locação de geradores Cummins, 2019. Disponível em: <URL> <https://motormac.com.br/supermercado-abeve-garante-energia-com-a-locacao-de-geradores-cummins/>, acesso em 31 de out de 2022.

Supermercados: Adequando-se às Tendências de um Novo Tempo. *Site* **Polofilms**. São Paulo-SP, 12 de novembro de 2021, disponível em: <URL> <https://polofilms.com.br/blog/supermercados-adequando-se-as-tendencias-de-um-novo-tempo/>, acesso em 21 de ago. de 2022.

Trabuco, Jéssica. 137 Produtos mais vendidos em supermercado. *Site* **Montar um negócio**, 2020, disponível em: <URL> <https://www.montarumnegocio.com/produtos-mais-vendidos-em-supermercado/>, acesso em 15 de ago. de 2022.

Um empresário que ninguém quer lembrar. *Site* **Isto é Dinheiro**. São Paulo-SP, 2004, disponível em: <URL> <https://www.istoedinheiro.com.br/um-empresario-que-ninguem-quer-lembrar/>, acesso em 21 de ago. de 2022.

Yemal, José Alberto, Fusco, José Paulo Alves, Rospi, Leonardo. Formação de aliança estratégica no setor supermercadista, 2006, disponível em: <URL> https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/146.pdf, acesso em 29 de out. 2022.

Supermercados: Margem de lucro fica entre 1% e 2%. *Site* ABRAS, Diário do Comércio-MG. São Paulo-SP, 2010, disponível em: <URL> <https://www.abras.com.br/clipping/geral/15391/supermercados-margem-de-lucro-fica-entre-1-e-2>, acesso em 20 de dez. 2023.