

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL**

**VAREJO SUPERMERCADISTA DA GRANDE
FLORIANÓPOLIS: UMA ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS
COMPETITIVAS DE PORTER**

MARCELO AUGUSTO MENEZES DELUCA

Florianópolis

2001

MARCELO AUGUSTO MENEZES DELUCA

**VAREJO SUPERMERCADISTA DA GRANDE FLORIANÓPOLIS: UMA
ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado
em Administração da Universidade Federal de
Santa Catarina, como requisito final à obtenção
do Título de Mestre em Administração.

**Florianópolis
2001**

TERMO DE APROVAÇÃO

MARCELO AUGUSTO MENEZES DELUCA

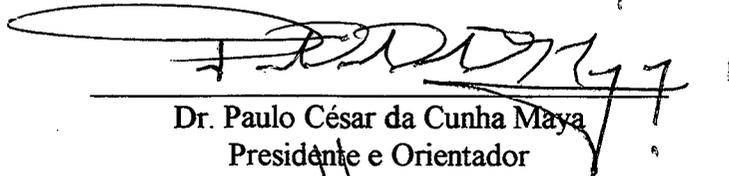
VAREJO SUPERMERCADISTA DA GRANDE FLORIANÓPOLIS: UMA ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Curso de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Catarina.



Professor Dr. Nelson Colossi
Dr. Coordenador do CPGA/UFSC

Apresentada junto à Comissão Examinadora, integrada pelos professores:



Dr. Paulo César da Cunha Maya
Presidente e Orientador



Dr. Juarez Perfeito
Membro



Dr. Nelson Colossi
Membro



MSc. Alexandre Marino
Membro

Florianópolis, 30 de agosto de 2001.

*Dedico este trabalho ao meu avô paterno, Ercolino Deluca,
pelo seu empreendedorismo e seus conhecimentos em varejo,
desde sua vinda da Itália;
ao meu avô materno Holbein Menezes,
por suas lições de honestidade e dignidade;
e, principalmente, a meus pais
Orlando Deluca (in memoriam) e Holberina Menezes.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus.

À minha família, Orlando Deluca (*in memoriam*), Holberina Menezes, Ricardo Deluca e Renato Deluca.

À Simone Honda, pelo amor.

À Universidade Federal de Santa Catarina, por possibilitar minha formação em Administração, Especialização em Marketing e Mestrado em Administração.

Ao meu orientador e grande conhecedor de Marketing, Dr. Paulo Maya, com quem aprendi muito. Aos professores e colaboradores do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (CPGA/UFSC).

Ao Dr. Nelson Colossi, Coordenador do CPGA/UFSC, meus mais profundos agradecimentos por todas as orientações profissionais.

Aos professores da UFSC Pedro Melo, Alexandre Marino e Fábio Lavratti, pelo apoio.

À CAPES, pelo apoio financeiro.

Aos diretores e gerentes dos supermercados estudados, agradeço por terem possibilitado a realização deste estudo: Sr. Atanásio, do Supermercado Angeloni, pelo grande apoio à pesquisa; Sr. Francisco Júnior, do Big; Sr. Carlos, do Comper; Sr. Jucélio e Sr. José Jacob, do Supermercado Gêmeos; Sr. Josiano, do Supermercado Hippo; ao Sr. Alfredo, do Supermercado Imperatriz; Sra. Cristiane, do Rosa; Sr. Walter, do Xande; ao grupo Vitória; ao Sr. Adriano Santos, do Santos Supermercados e, por último, aos Srs. Sálvio e Sílvio, do Magia Supermercados.

À Ângela Maria Bondezan, do Instituto Histórico da Abras, pelas preciosas informações.

À Ac Nielsen, regional Sul (Porto Alegre/RS), representada por Verônica Santos, do Services Retail e Suzana Hanssen (gerente de atendimento).

Ao Professor Dr. Cláudio Felisiani de Ângelo, chefe do Departamento de Administração da USP e Coordenador do PROVAR/USP. À Roseli Silva, Coordenadora Administrativa do PROVAR. Ao Professor Dr. Sérgio Lepsch, do PROVAR/USP, pelas valiosas contribuições.

Ao Professor Juracy Parente, da EAESP/FGV, pelas dicas profissionais.

Ao Secretário Executivo da ACATS, Sr. Rafael, e à Sra. Madalena.

Ao Presidente da ACATS e vice-presidente do grupo Imperatriz, Sr. João Batista Lohn.

A todos os meus alunos da ÚNICA (Fundação ESAG), UFSC e UNIVALI.

Aos alunos da primeira turma do Curso de Administração de Supermercados da UNIVALI, São José.

À Camila Steckert, por seu empenho.

E, enfim, a todos que colaboraram com seu apoio para a realização deste trabalho.

*É melhor tentar e falhar,
que preocupar-se e ver a vida passar.
É melhor tentar, ainda que em vão,
que sentar-se fazendo nada até o final.
Eu prefiro na chuva caminhar,
que em dias tristes em casa me esconder.
Prefiro ser, embora louco,
que em conformidade viver.*

Martin Luther King

RESUMO

Esta dissertação de Mestrado em Administração teve como objetivo geral a análise de como funcionam as forças competitivas propostas por Michael Porter no varejo supermercadista da Grande Florianópolis. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e com estudo multi-caso, com predominância no estudo de estratégia, varejo e *marketing* de varejo. Entre os objetivos da pesquisa, buscou-se verificar: como funcionam os concorrentes dos supermercados da Grande Florianópolis; a ameaça de novos entrantes no varejo supermercadista da Grande Florianópolis; a ameaça de produtos substitutos nos supermercados da Grande Florianópolis; o grau de poder de negociação dos fornecedores e o grau de poder de negociação dos clientes, e; as forças competitivas que atuam com mais intensidade no varejo supermercadista em estudo. Concluiu-se que duas forças representam maior impacto no mercado estudado: a rivalidade entre os concorrentes e o poder de negociação dos fornecedores.

PALAVRAS-CHAVE: Varejo, supermercados, estratégia, *marketing* de varejo, Grande Florianópolis.

ABSTRACT

The main objective of this study is the analysis of the Michael Porter's proposed five competitive forces matrix applied to the supermarket sector in the Greater Florianópolis region. It's a qualitative multi-case research based on the study of strategies, retailing and retailer's marketing. Along with the objectives this work seeks to verify the supermarket competitors, the pressure from substitute products, the new entrants threats, the bargaining power of suppliers and of buyers over the supermarkets, and to distinguish the most active competitive forces in the supermarket sector in the Greater Florianópolis. As a matter of conclusion, the key forces identified are: the competitors force and the bargaining power of suppliers.

KEY-WORDS: Retail, supermarkets, strategy, retailer's *marketing*, Greater Florianópolis.

SUMÁRIO

RESUMO	6
ABSTRACT	7
LISTA DE TABELAS	11
LISTA DE QUADROS	12
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	13
1 INTRODUÇÃO	14
1.1 PROBLEMA E TEMA	14
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA	15
1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 CONCEITO DE ESTRATÉGIA	19
2.1.1 Técnica para Análise de Indústrias de Porter	24
2.1.2 Concorrentes na Indústria	26
2.1.3 Ameaça de Novos Entrantes	28
2.1.4 Ameaça de Produtos Substitutos	29
2.1.5 Poder de Negociação dos Fornecedores	30
2.1.6 Poder de Negociação dos Compradores	30
2.1.7 Grupos Competitivos	31
2.1.8 Estratégias Genéricas	31
2.2 HISTÓRICO SOBRE VAREJO NO BRASIL	32
2.3 VAREJO	33
2.4 O SETOR SUPERMERCADISTA	39
2.5 A ESTRUTURA ATUAL DO AUTO-SERVIÇO ALIMENTAR NO BRASIL	43
2.6 TENDÊNCIAS DO VAREJO DE SUPERMERCADOS PARA O SÉCULO XXI	50
2.7 PRODUTOS DE MARCAS PRÓPRIAS EM SUPERMERCADOS	53

3 METODOLOGIA	57
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	57
3.2 POPULAÇÃO E UNIDADE DE ANÁLISE	58
3.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS	59
3.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS	60
3.5 DEFINIÇÃO DE TERMOS E CONCEITOS-CHAVE	60
4 VAREJO SUPERMERCADISTA DA GRANDE FLORIANÓPOLIS	63
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO VAREJO SUPERMERCADISTA DA GRANDE FLORIANÓPOLIS	63
4.1.1 Angeloni Supermercados	69
4.1.2 Hipermercado Big	72
4.1.3 Carrefour Comércio e Indústria Ltda. – Stoc Supermercados	73
4.1.4 Comper Supermercados	74
4.1.5 Supermercados Gêmeos	75
4.1.6 Hippo Supermercados	77
4.1.7 Supermercados Imperatriz	78
4.1.8 Supermercados Magia	81
4.1.9 Supermercados Rosa	81
4.1.10 Santos Supermercados	83
4.1.11 Supermercados Vitória	84
4.1.12 Supermercados Xande	86
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS DE PESQUISA	88
5.1 RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES	88
5.2 AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES	93
5.3 AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS	96
5.4 PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES	98
5.5 PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES	102
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	105
6.1 CONCLUSÕES	105
6.2 RECOMENDAÇÕES	106
REFERÊNCIAS	108
OBRAS CONSULTADAS	113
APÊNDICE - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS	115
ANEXOS	118
ANEXO A - GRANDE ATACADISTA CHEGA À GRANDE FLORIANÓPOLIS	119
ANEXO B - REPORTAGENS EM JORNAIS	121
ANEXO C – ENCARTE ESPECIAL DE MARCAS PRÓPRIAS DO HIPERMERCADO BIG	127
ANEXO D - RELAÇÃO DE PRODUTOS COM A MARCA VITÓRIA	136

ANEXO E - RELAÇÃO DE PRODUTOS DE MARCA PRÓPRIA ANGELONI.....	138
ANEXO F - RELAÇÃO DOS SUPERMERCADOS E VAREJISTAS ASSOCIADOS À ACATS NA GRANDE FLORIANÓPOLIS.....	140
ANEXO G - CARTA DO COORDENADOR DO CPGA/UFSC AOS SUPERMERCADISTAS	142
ANEXO H - ENCARTES PROMOCIONAIS	144
ANEXO I - ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO	149
ANEXO J - ESTRATÉGIAS DE PROMOÇÃO CRIADAS PARA A COMPETIÇÃO ENTRE OS SACOLÕES.....	154

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – PERCENTUAL DE PARTICIPAÇÃO DE MARCAS PRÓPRIAS EM MERCADOS SELECIONADOS.....	54
TABELA 2 - EFICIÊNCIA DAS EMPRESAS SUPERMERCADISTAS CATARINENSES.....	66
TABELA 3 - CLASSIFICAÇÃO DAS REDES DE SUPERMERCADOS CATARINENSES.....	67
TABELA 4 - DADOS DO ANGELONI SUPERMERCADOS NA GRANDE FLORIANÓPOLIS	72
TABELA 5 - DADOS DO COMPER SUPERMERCADOS NA GRANDE FLORIANÓPOLIS	76
TABELA 6 - DADOS DO SUPERMERCADO GÊMEOS NA GRANDE FLORIANÓPOLIS.....	77
TABELA 7 - DADOS DA REDE IMPERATRIZ NA GRANDE FLORIANÓPOLIS.....	80
TABELA 8 - DADOS DO SUPERMERCADOS ROSA NA GRANDE FLORIANÓPOLIS	83
TABELA 9 - DADOS DO SANTOS SUPERMERCADOS NA GRANDE FLORIANÓPOLIS	84
TABELA 10 - DADOS DO SUPERMERCADOS VITÓRIA NA GRANDE FLORIANÓPOLIS.....	85
TABELA 11 - DADOS DO XANDE SUPERMERCADOS NA GRANDE FLORIANÓPOLIS.....	87
TABELA 12 - FORMATOS DE VAREJOS SUBSTITUTOS DE SUPERMERCADOS.....	96

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - AS TRÊS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS	31
QUADRO 2 – VAREJO ALIMENTAR – TIPO DE LOJA.....	41
QUADRO 3 – CLASSIFICAÇÃO DE TIPOS DE VAREJO.....	43

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA	25
GRÁFICO 1 - FATURAMENTO ANUAL DO SETOR DE AUTO-SERVIÇO SUPERMERCADISTA NO BRASIL	45
GRÁFICO 2 - EMPREGOS DIRETOS NO SETOR DE AUTO-SERVIÇO ALIMENTAR.....	46
GRÁFICO 3 - CRESCIMENTO DO NÚMERO DE LOJAS NO BRASIL	46
GRÁFICO 4 - PERCENTUAL DO TAMANHO DAS LOJAS DO SETOR SUPERMERCADISTA	47
GRÁFICO 5 - INVESTIMENTOS NO SETOR SUPERMERCADISTA.....	48
GRÁFICO 6 - MEIOS DE PAGAMENTO UTILIZADOS PELOS CLIENTES	50
GRÁFICO 7 - PARTICIPAÇÃO DAS REGIÕES NO FATURAMENTO DO SETOR SUPERMERCADISTA.....	65
GRÁFICO 8 - QUANTIDADE DE LOJAS DAS REDES DA GRANDE FLORIANÓPOLIS	68

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, verifica-se que há um grande número de estudos sobre varejo, devido a sua importância na economia brasileira. Crescem, também, os estudos nas áreas de *marketing* de varejo e estratégia, o que reflete a preocupação cada vez maior das organizações com esse tema.

Neste estudo, analisou-se como funcionam as cinco forças competitivas proposta por Porter no varejo supermercadista da Grande Florianópolis. Portanto, convém esclarecer que, para auxiliar esta análise, adotou-se o modelo desenvolvido por Porter (1986), em seu livro *Estratégia Competitiva*, como referencial teórico. Essa obra foi, sem dúvida, muito importante no campo da estratégia empresarial, sendo citada, posteriormente, por diversos outros autores ao abordarem a administração estratégica.

1.1 PROBLEMA E TEMA

Tendo em vista o exposto, esta pesquisa de Mestrado pretende responder a seguinte pergunta ou problema de pesquisa:

Como funcionam as cinco forças competitivas propostas por Michael Porter nos supermercados da Grande Florianópolis?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo desta pesquisa é analisar o funcionamento das cinco forças competitivas propostas por Michael Porter no varejo supermercadista da Grande Florianópolis.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para a consecução do objetivo geral, é necessário alcançar os objetivos específicos, ou seja, verificar:

- a rivalidade entre os concorrentes de supermercados da grande Florianópolis;
- a ameaça de novos entrantes no varejo supermercadista da Grande Florianópolis;
- a ameaça de produtos substitutos nos supermercados da Grande Florianópolis;
- o grau de poder de negociação dos fornecedores;
- o grau de poder de negociação dos clientes;
- as forças competitivas atuantes, com mais intensidade, no varejo supermercadista da Grande Florianópolis.

1.3 JUSTIFICATIVA

A justificativa desta pesquisa fundamentou-se, principalmente, no crescimento do setor de serviços no Brasil, que, segundo dados do IBGE, foi duas vezes maior que o dos dois outros setores (primário e secundário) e representa, hoje, cinquenta por cento de participação

na economia brasileira. E, ainda, na importância do setor supermercadista da Grande Florianópolis para a economia catarinense.

Embora existam vários estudos sobre *marketing* de varejo e estratégia empresarial, constatou-se que o tema supermercados pode e deve ser mais explorado. É importante, também, destacar que, geralmente, as análises de indústrias de Porter são para a indústria de manufaturas, logo, estudar o setor de serviços, ou melhor, de auto-serviço alimentar (varejo), apresenta relevante importância.

Assim, acredita-se que esta dissertação pode contribuir para o desenvolvimento teórico-empírico nessa área, uma vez que objetiva o contraste dos conhecimentos teóricos a respeito do funcionamento das cinco forças competitivas com a prática identificada na pesquisa.

Na prática, espera-se que, através dos resultados obtidos a partir desta dissertação de Mestrado em Administração, este trabalho possa ser utilizado por executivos, consultores e empresários, para melhorar o relacionamento de sua empresa com o setor supermercadista, e por estudantes, para futuras pesquisas. De uma maneira geral, as conclusões e recomendações poderão ser informações importantes a todos os executivos formuladores de ações mercadológicas e estratégicas no varejo supermercadista da Grande Florianópolis.

Desse forma, convém observar que este trabalho atende às condições para a escolha de um tema em pesquisa social: importância, originalidade e viabilidade. Atendendo à importância, já pôde ser observado que ele contribuirá com as atividades e decisões estratégicas dos profissionais de varejo. A pesquisa preenche o critério originalidade, pois em Florianópolis, segundo a Associação Catarinense de Supermercados (ACATS), nunca foi explorado o tema análise dos supermercados da grande Florianópolis. Quanto à última condição, o estudo é viável pois existe interesse do autor nesta pesquisa, já que o mesmo trabalhou por mais de dez anos no setor varejista e participou de cursos internacionais na área de varejo e feiras supermercadistas nos últimos dez anos; além disso o autor gosta do assunto relacionado a supermercados e há interesse e apoio da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), assim como a colaboração dos supermercados e da ACATS e o importante auxílio do Programa de Varejo da USP (PROVAR), coordenado pelo Prof. Dr. Claudio Felisiani.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A estrutura deste trabalho foi baseada nas orientações descritas por Heemann e Vieira (1998).

Sendo assim, este primeiro capítulo constitui-se na apresentação do tema e problema de pesquisa, dos objetivos geral e específicos, da justificativa teórico-prática e pessoal e da organização do estudo.

O segundo capítulo constitui-se pela fundamentação teórica do estudo, a qual está dividida em seis principais itens. No primeiro, comenta-se os conceitos de estratégia e sua evolução, descrevendo-se a técnica de análise de indústria desenvolvida por Michael Porter. Ainda neste item, serão apresentadas as forças competitivas de Porter, a saber: a rivalidade entre as empresas existentes; a ameaça de novos entrantes; a ameaça dos produtos substitutos; o poder de negociação dos fornecedores; e o poder de negociação dos compradores. Posteriormente, é comentado sobre os grupos competitivos. Por fim, são apresentadas as estratégias genéricas desenvolvidas por Porter. O segundo item de destaque é sobre o setor varejista em que é citado o histórico do varejo no Brasil. No terceiro item, conceitua-se varejo com base em diversos autores. No quarto item, aborda-se o setor supermercadista, com uma série de definições e considerações. Em seguida, observa-se a estrutura atual do auto-serviço alimentar no Brasil e, por últimos, apresentam-se as principais tendências do varejo brasileiro para o século XXI, comentando-se sobre a tendência de marcas próprias em supermercados. Dos seis itens recém descritos, são considerados principais os dois primeiros.

A metodologia empregada no estudo, bem como o delineamento da pesquisa, a população e unidade de análise, os procedimentos de coleta e análise de dados e a definição de termos e conceitos-chave compõem o terceiro capítulo.

No quarto capítulo caracteriza-se o varejo supermercadista da Grande Florianópolis; para tanto, dividiu-se esse capítulo em 12 subseções, cada uma correspondendo a um dos supermercados inseridos no contexto da pesquisa.

O quinto capítulo trata-se da análise dos dados.

Finalmente, serão feitas as considerações finais, que se dividem em conclusões e recomendações diante do trabalho desenvolvido, e em seguida serão apresentadas as bibliografias utilizadas, bem como os anexos utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa de Mestrado em Administração, com os respectivos comentários.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta, inicialmente, os conceitos de estratégias de renomados autores da administração estratégica. Em seguida, tem-se o referencial teórico desenvolvido por Michael Porter na técnica de análise de indústria, descrito no seu primeiro livro – *Estratégia Competitiva*, de 1986, no qual são especificados os fatores que exercem influência na intensidade das cinco forças competitivas.

2.1 CONCEITO DE ESTRATÉGIA

A origem da estratégia, segundo Henderson (1998), foi a competição, a necessidade de descobrir meios de sobreviver entre outros competidores que buscam meios de sustento idênticos. O meio, então, seria a diferenciação, ou seja, a descoberta de uma maneira de tornar-se único, de forma a conquistar vantagem competitiva. O autor afirma que: “Os mais aptos sobrevivem e prosperam até que tenham expulsado seus competidores.” (p. 4) Ou seja, a necessidade de vencer em um ambiente competitivo incentivou a criação da estratégia.

Robbins (1996) afirma que, antes da década de 70, os administradores faziam planejamentos de longo prazo e, geralmente, acreditavam na vinda de melhores tempos. Contudo, as décadas de 70 e 80 vieram repletas de crises de energia, desregulamentação de muitas indústrias, um desenvolvimento tecnológico muito acelerado e um nível de competição crescente, fatores que acabaram por prejudicar o planejamento a longo prazo. Neste novo ambiente, pensar estrategicamente passou a ser mais valorizado.

Com relação à origem da palavra estratégia, Cannings (1994) diz que ela advém do grego “*strategos*”, e representa o “chefe do exército”, sendo utilizada durante muitos anos, apenas com ênfase militar, orientando ações para se obter êxito em batalhas com inimigos.

Alguns fundamentos e conceitos de visão estratégica, utilizados pelos militares, foram sendo absorvidos pela estratégia das empresas, embora, conforme Motta (1993), o campo de guerra e o campo organizacional apresentem muitas diferenças e várias idéias de utilização de estratégias militares não possam ser adaptadas à administração.

A contribuição militar na organização deu-se através de uma prática de definição clara de objetivos e de se ter uma visão maior no horizonte organizacional. Influenciou, também, no sentido de que a execução dos objetivos é decorrente de um planejamento que deve ser baseado em liderança e direção.

O termo estratégia é amplamente utilizado por vários autores em administração, cada um apresentando uma definição acerca do conceito.

Para Ansoff (1977), estratégia é uma regra para orientar a tomada de decisão. Ou seja, a estratégia funciona como direcionamento para futuras decisões que necessitem ser tomadas na organização; é o que determinará o que deve e o que não deve ser feito.

Maximiano (1997) definiu estratégia como o processo de determinar metas e objetivos de longo prazo para a empresa, e de estabelecer cursos de ações e alocar recursos para atingi-los. Vê-se, aqui, que o conceito de estratégia está mais completo, envolvendo, também, os recursos necessários para implementar a estratégia.

Por outro lado, Hampton (1986) afirma que a estratégia é um plano que analisa as vantagens da empresa e os desafios apresentados pelo ambiente. O desafio da estratégia é adaptar a organização, com êxito, ao seu ambiente. Segundo esse conceito, o ambiente externo é de fundamental importância para a determinação da estratégia a ser adotada pela empresa, visto que interfere diretamente em sua rotina.

Segundo Oliveira (1998), a estratégia pode ser definida como um direcionamento, uma maneira ou uma ação determinada com que visem atingir os objetivos da empresa. Concordando diretamente com os primeiros conceitos citados, acredita-se que estratégia é, em síntese, o conjunto dos caminhos para alcançar objetivos.

Para Porter (1996), estratégia é estabelecer um ajuste entre diversas atividades de uma organização; evidenciando, assim, a necessidade de estar, toda a empresa, bem integrada, de forma a facilitar o sucesso da estratégia adotada. Isto porque a organização é um conjunto de áreas e atividades que devem trabalhar em harmonia, pelos mesmos objetivos e metas.

É natural que, para a estratégia em uma organização ter sucesso, é importante se adequar ao ambiente no qual ela está inserida, de modo que se possa, efetivamente, buscar uma posição estratégica favorável. O mercado é um orientador fundamental na elaboração de uma estratégia, pois, através de uma análise do ambiente externo onde está inserida, a empresa poderá identificar novas tendências e necessidades e posicionar-se diante deste quadro com mais rapidez.

Para Henderson (1998, p. 5)

Estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva da empresa. Para qualquer empresa, a busca é um processo iterativo que começa com o reconhecimento de quem somos e do que temos neste momento. [...] As diferenças entre você e seus competidores são a base da sua vantagem.

Ainda segundo esse autor, existem cinco elementos básicos da competição estratégica:

1. capacidade de entender o comportamento competitivo como um sistema no qual os competidores e seus clientes, além de outras pessoas, recursos, etc., interagem continuamente;
2. capacidade de usar o entendimento anterior para fazer previsões de como um movimento estratégico vai repercutir;
3. recursos que possam ser investidos em novos usos, mesmo que os benefícios só possam ser percebidos a longo prazo;
4. capacidade de previsão de riscos e de lucro com precisão suficiente para justificar o investimento;

5. Disposição de agir, de atuar, de mover.

Enfatizando a importância da estratégia, Porter (1997, p. 7) afirma que:

Em um mundo onde [sic] a concorrência é intensa, precisamos ir além de nos preocuparmos simplesmente com operações. Muitas empresas chegaram à conclusão de que a eficiência operacional é um beco sem saída; importante, necessária, mas não suficiente. Depois de 10 ou 15 anos concentrando-se em questões operacionais, estão começando a reconhecer que aquilo que diferencia as empresas entre si e permite que tenham sucesso é, afinal, uma estratégia sólida, exclusiva.

Robbins (1996) divide o processo de administração estratégica em oito etapas, envolvendo o planejamento estratégico, a implementação e a avaliação:

1. Identificar a missão, os objetivos e as estratégias da organização – funciona como a base de todo o planejamento;
2. Analisar o ambiente externo – é um passo fundamental no processo porque o ambiente vai definir as alternativas disponíveis à administração;
3. Identificar oportunidades e ameaças – serve para descobrir o que deve ser melhor explorado pela empresa e os fatores ambientais negativos que podem ser encontrados;
4. Analisar os recursos da organização – abrange capital, competência técnica, mão-de-obra especializada, administração competente, etc.;
5. Identificar pontos fortes e fracos – destaca a capacidade da empresa em desempenhar atividades funcionais de marketing, produção e operações, finanças e contabilidade, administração de recursos humanos, etc. As atividades nas quais a empresa se sai bem são os pontos fortes, as em que não tem bons desempenhos, os pontos fracos;
6. Formular estratégias – envolve os níveis corporativo, de negócio e funcional, devendo desenvolver uma vantagem competitiva;

7. Implementar as estratégias – mesmo que a elaboração de estratégias tenha sido eficaz, se não for adequadamente implementada, não haverá impacto algum e terá representado perda de tempo;
8. Avaliar os resultados - conferir os resultados atingidos com os estimados e, se for o caso, determinar quais mudanças são necessárias.

Abordando uma teoria mais específica, que envolve diretamente o setor varejista, Levy e Wietz (2000, p. 154) colocam que:

Uma estratégia de varejo é uma afirmação que identifica (1) o mercado-alvo do varejista, (2) o formato que o varejista planeja usar para satisfazer as necessidades do mercado-alvo e (3) as bases sobre as quais o varejista planeja construir uma vantagem competitiva sustentável. O mercado-alvo é (são) o(s) segmento(s) de mercado ao redor do qual o varejista planeja enfocar seus recursos e seu composto de varejo.

Ou seja, para reduzir os riscos, em um mercado competitivo, devem-se estabelecer diretrizes, utilizando os recursos disponíveis da forma mais eficiente possível, com o objetivo de aumentar a capacidade competitiva da empresa e, também, conquistar novos mercados.

Para Porter (1997, p. 9)

O desafio que as empresas têm pela frente, no mundo todo, é, cada vez mais, consolidar uma posição competitiva realmente única [...]. A idéia é definir uma posição realmente exclusiva que envolva uma forma particular de trabalhar, de desenvolver atividades, de fornecer um tipo particular de valor. Esse é o grande desafio que as empresas estão apenas começando a reconhecer, depois de focalizar as questões operacionais durante toda uma década.

Fica clara, então, a importância de estabelecer-se uma estratégia que diferencie a organização de seus concorrentes, e não que copie as suas atividades. A intenção é a diferenciação, pois a sobrevivência no ambiente só será possível através desse aspecto.

2.1.1 Técnica para Análise de Indústrias de Porter

A metodologia para a análise de indústrias proposta por Michael Porter, em seu livro *Estratégia Competitiva* (1986), está baseada em uma análise de como se comportam as cinco forças competitivas em uma determinada indústria, e como são as implicações de ordem estratégicas.

De acordo com Porter (1991, p. 21),

a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que lhe compete.

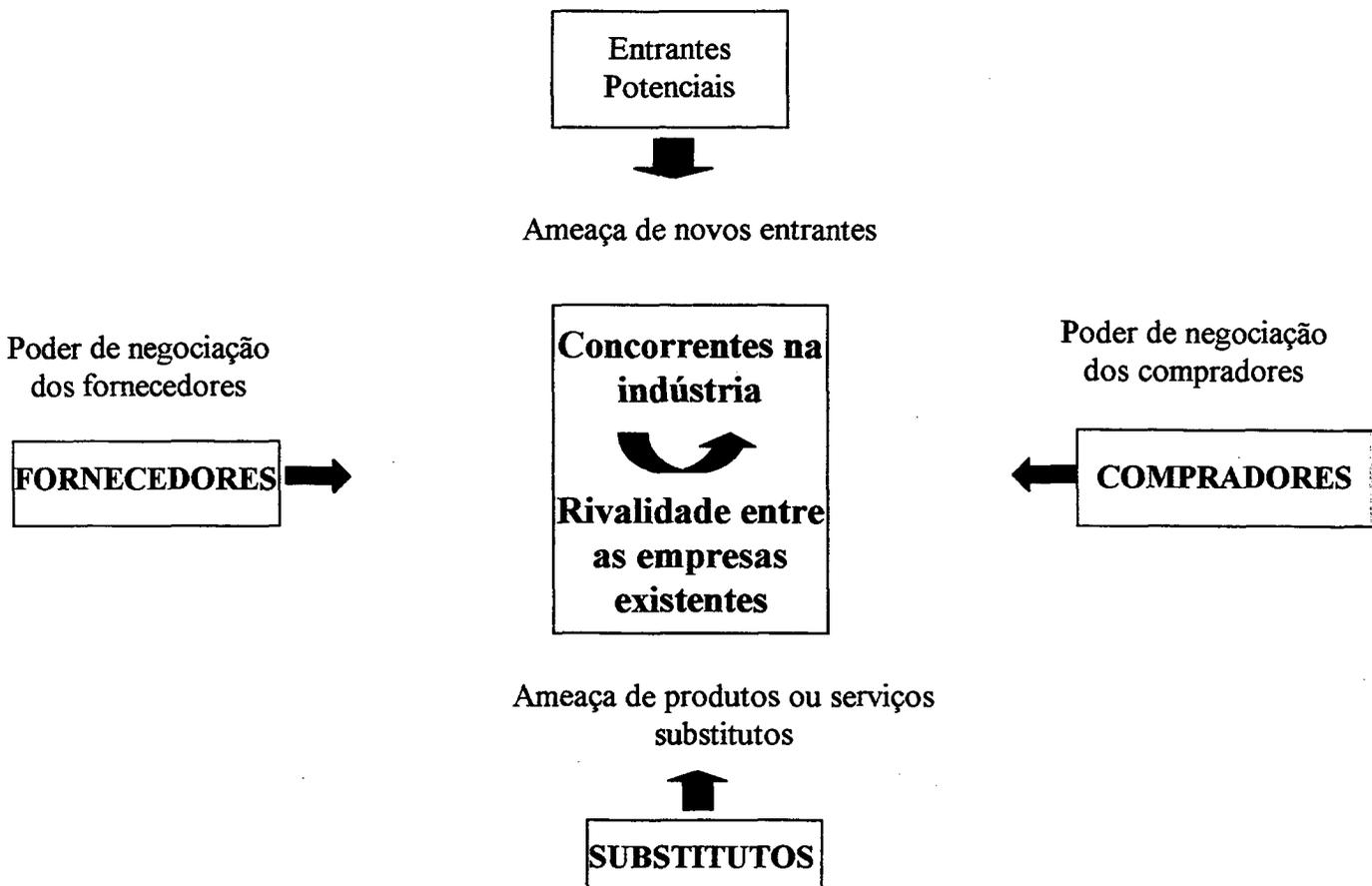
O modelo teórico desenvolvido por Porter (1991) está centrado na idéia de que a estrutura das indústrias apresenta forte influência nas regras da competição e nas estratégias desenvolvidas pelas organizações.

O conjunto das cinco forças competitivas é o que caracterizará a competição de um determinado setor, são elas:

1. Rivalidade entre as empresas existentes;
2. Ameaça de novos entrantes;
3. Poder de negociação dos compradores;
4. Ameaça de produtos ou serviços substitutos; e
5. Poder de negociação dos fornecedores.

A figura 1 ilustra as forças que dirigem a concorrência na indústria:

FIGURA 1 - FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA



FONTE: PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1991.

O conjunto dessas forças influencia os custos, os investimentos e o nível dos preços, que são os elementos que formam o retorno financeiro sobre o investimento feito (PORTER, 1989).

Dessa forma, a rentabilidade do setor depende da pressão que exercem as cinco forças competitivas, ou seja, das suas intensidades. Pode-se dizer que quanto menor for a pressão maior será a rentabilidade; e, quanto maior for a pressão, menor tende a ser a rentabilidade.

Pode-se afirmar, então, que as cinco forças competitivas são os fatores que determinam a rentabilidade de uma indústria. Já nas organizações, a rentabilidade está diretamente relacionada à intensidade competitiva do seu setor.

As cinco forças competitivas influenciam de diferentes maneiras, dependendo também do ramo em que a empresa está inserida. Além disso, essas forças competitivas sofrem alterações durante o tempo, seja em detrimento a mudanças econômicas ou modificações na estrutura das indústrias. As organizações também podem, através de suas estratégias, influenciar diretamente e até modificar as cinco forças competitivas (PORTER, 1989).

A análise estrutural do ramo de negócios é um plano básico a ser implementado pela empresa para formular sua estratégia (PORTER, 1986), logo, a pesquisa em profundidade de cada força é determinante no desenvolvimento de uma estratégia competitiva. A chave para competir está em a organização encontrar uma posição no mercado capaz de influenciar estas forças em seu benefício e defender-se delas quando necessário.

A seguir, serão apresentadas as características que determinam cada força competitiva proposta por Porter (1986).

2.1.2 Concorrentes na Indústria

Segundo Porter (1986,1989,1991,1999), a concorrência aumenta quando uma ou mais empresas de um mesmo setor vislumbram oportunidades de melhorar a sua posição, como: táticas de preços, batalhas publicitárias, introdução de novos produtos, aumento dos serviços, atendimento aos clientes e as garantias.

A intensidade dos concorrentes na indústria depende de fatores que interagem, como, por exemplo:

1. Concorrentes numerosos ou bem equilibrados: significa dizer que quanto maior o número e o equilíbrio entre os concorrentes em um setor, maior tende a ser a estabilidade entre eles. Setores que apresentam poucas empresas tendem a ser

menos competitivos, mas podem levar à competição acirrada entre os mesmos por intermédio de retaliações vigorosas;

2. Crescimento lento da indústria: este fator poderá levar a uma competição por fatias de mercado entre os concorrentes que buscam o crescimento. É considerado mais estável do que quando há um rápido crescimento na indústria;
3. Custos fixos ou de armazenamentos altos: as empresas que apresentam custos fixos altos sofrem grande pressão por trabalhar próximo a sua capacidade total, no sentido de diluição das despesas gerais por maiores unidades produzidas;
4. Ausência de diferenciação ou custos de mudança: quando os produtos ou serviços apresentam menor diferenciação, geralmente, as decisões de compra são baseadas, em grande parte, no preço praticado e serviço. Portanto, são criadas grandes pressões no sentido de uma concorrência de preços e serviços;
5. Capacidade aumentada em grandes incrementos: em consequência das economias de escalas, determinadas empresas optam pelo crescimento na capacidade produtiva em grandes incrementos, o que pode remeter a um desequilíbrio entre a oferta e a procura, ao produto, aos serviços e em cortes de preços;
6. Concorrentes divergentes: empresas que têm origens distintas, geralmente, apresentam modos diversos na competição e essas diferenças significam que os concorrentes apresentam dificuldades em estabelecer um consenso, tendo, assim, contínuos choques. Nesta situação, estratégias indicadas para um concorrente não se encaixam a outro, principalmente, se forem estrangeiros;
7. Grandes interesses estratégicos: a rivalidade será grande se as empresas tiverem, por exemplo, interesse em estabelecer uma posição sólida em um determinado mercado;
8. Barreiras de saídas elevadas: as barreiras de saída podem ser fatores estratégicos, emocionais e econômicos que impossibilitam que as empresas,

mesmo com retorno baixo, ou até mesmo operando no vermelho, abandonem um determinado mercado. Alguns exemplos de saída são os altos ativos fixos, acordos trabalhistas e as restrições sociais.

2.1.3 Ameaça de Novos Entrantes

A ameaça de novos entrantes é constituída pela vontade de novas empresas, que têm como objetivo entrar em um determinado setor, em obter táticas de mercado. Segundo Porter (1986), são estes os fatores que podem gerar barreiras à entrada de um novo concorrente:

1. economia de escala: é representada pela diminuição dos custos por unidade de um produto ou serviço, à medida que o volume absoluto de produção por determinado período cresce. A economia de escala detém a entrada, fazendo a empresa entrante engrenar em grande escala, correr o perigo de reação imediata das empresas existentes, ou, até, entrar com produção em pequena escala e sujeitar-se a apresentar uma grande desvantagem de custo;
2. diferenciação do produto: significa dizer que as empresas que já estão estabelecidas têm uma forte identificação de marca e de lealdade dos consumidores, que se baseiam em diferenças reais, publicidade ou até no atendimento aos clientes. As empresas que desejam entrar deverão despende elevada quantia financeira e bastante tempo para superar essa barreira;
3. necessidade de capital: é caracterizado pela necessidade de se investir elevados recursos financeiros para entrar na concorrência. Isto cria a terceira barreira de entrada, pois, geralmente, é necessária grande quantidade de capital para a construção da área de produção, publicidade, pesquisa e desenvolvimento e até gerar créditos aos clientes e manutenção de estoques;

4. custos de mudança: são representados pelos custos incorridos quando um comprador muda de um determinado fornecedor para outro. Se esses custos forem altos, os novos entrantes precisam de melhores benefícios ou operar com um custo menor, para que este comprador veja como atrativa a taxa do produto;
5. acesso aos canais de distribuição: uma nova empresa, para penetrar nos canais de distribuição que já estão sendo usados pelas empresas existentes do setor, precisa mostrar aos distribuidores que tem como objetivo a redução de preços, promoção de vendas e grande publicidade cooperativa. Certamente, todas estas ações tenderão a reduzir os custos. Geralmente o concorrente já tem acessos exclusivos aos canais de distribuição, o que gera ao novo entrante a busca por um novo canal de distribuição;
6. desvantagem de custo independente de acordo: é caracterizada pelas vantagens de custo das empresas que afirmam ser dificilmente igualadas pelos prováveis entrantes em potencial, tais como: acesso favorável às matérias-primas, tecnologia patenteadas de produtos, subsídios oficiais, localizações favoráveis e curvas de aprendizagem ou de experiência;
7. política governamental: os governos têm como controlar o acesso a determinados setores da economia com específicas regulamentações e certas exigências de licenciamento, através de limite de acesso a matéria-prima, mecanismo de tabelamento dos preços, etc.

2.1.4 Ameaça de Produtos Substitutos

Segundo Porter (1986), a ameaça de produtos substitutos atinge diretamente empresas que não produzem esses produtos, pois eles reduzem os retornos de um determinado setor, já que, geralmente, as empresas os inserem no mercado sabendo o lucro que terão.

Assim, os lucros oferecidos pelos produtos substitutos de um setor estão diretamente ligados ao preço-desempenho.

Visto dessa maneira, as empresas que oferecem produtos substitutos ameaçam o retorno daquelas que não os produzem.

2.1.5 Poder de Negociação dos Fornecedores

O poder de negociação dos fornecedores, ou o poder de barganha, depende diretamente dos custos de mudanças de fornecedores, do grau de diferenciação de insumos utilizados, da existência de insumos substitutos, do tamanho e do número dos fornecedores em relação ao setor da economia, da importância do volume de compras para o fornecedor e da importância dos insumos no produto acabado. Segundo Porter (1986), o poder de negociação dos fornecedores sobre os participantes de uma indústria está relacionado às ameaças de aumento de preços ou mesmo de diminuição da qualidade dos produtos fornecidos, sejam eles bens ou serviços.

2.1.6 Poder de Negociação dos Compradores

De acordo com Porter (1986), os compradores interferem nas atividades da indústria forçando a diminuição de preços, negociando melhores serviços ou mais qualidade, e, freqüentemente, jogando concorrentes em confronto. Quando um grupo de compradores de uma indústria tende a comprar grandes valores de determinados produtos, verifica-se a sua força.

2.1.7 Grupos Competitivos

Um grupo competitivo é criado por uma ou mais organizações que estão adotando a mesma estratégia.

Segundo Porter (1986), algumas dimensões estratégicas são diferentes dentro de um mesmo setor, ou seja, o grau de especialização, qualidade do produto, identidade com a marca, tecnologia de ponta, posição de custo, excelência no atendimento, política de preços e relacionamento com a matriz são aspectos em que as estratégias de empresas em um mesmo setor podem se diferenciar.

2.1.8 Estratégias Genéricas

De acordo com Porter (1986, p. 49), “as empresas que apresentam uma maior rentabilidade dentro de um determinado setor são aquelas que obtêm vantagem competitiva por meio de uma das estratégias genéricas”. Existem, basicamente, dois tipos de estratégias combinadas com os dois escopos de atuação da organização – no âmbito de toda indústria ou apenas em um segmento particular, gerando as três estratégias genéricas:

QUADRO 1 - AS TRÊS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

- Alvo amplo (no âmbito de toda a indústria)	1. Liderança no custo	2. Diferenciação
Escopo Competitivo - Alvo estreito (apenas um segmento particular)	3. a) enfoque no custo	3. b) enfoque na diferenciação

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

NOTA: Dados trabalhados pelo autor.

A liderança no custo foi padronizada nos anos 70, com o crescimento do conceito da curva de experiência, que significa atingir a liderança no custo total em detrimento a um conjunto de ações básicas orientadas para esse objetivo. Para obter tal liderança, a empresa precisa ter instalações eficientes. Através da vantagem no custo, a empresa consegue obter melhores lucros através de um preço menor com uma maior quantidade vendida.

Já a vantagem da diferenciação implica na busca de um diferencial no seu produto ou serviço. Esta mesma diferenciação pode ser na logística da empresa, no produto propriamente dito, nas atividades de *marketing* adotadas pela empresa ou outros motivos que façam com que os clientes percebam que o benefício foi maior do que os oferecidos pelo concorrente.

A terceira estratégia é o enfoque. A sua principal diferença em relação às outras duas estratégias é o alvo estreito, ou seja, apenas um segmento particular. Pode ter duas variáveis: enfoque no custo, em que a organização procura vantagem de custo em seu segmento de mercado; e enfoque na diferenciação, no qual a empresa busca a diferenciação em seu segmento alvo.

Segundo Porter (1999), uma empresa pode buscar simultaneamente mais de uma estratégia competitiva, conseguindo, assim, não escolher nenhuma específica e, também, não atingir nenhuma efetivamente. Esta se caracteriza como uma situação estratégica “meio termo”. De acordo com o autor, estabelecer-se no “meio termo” é proveniente da falta de direcionamento de como competir, de uma provável cultura empresarial indefinida e de conflitos internos na organização para a delimitação das estratégias a serem utilizadas.

2.2 HISTÓRICO SOBRE VAREJO NO BRASIL

A atividade varejista já faz parte da rotina da sociedade brasileira há muitos anos, desde meados do século XIX. De acordo com Grimpel (1980), as primeiras casas comerciais surgiram por volta de 1871, sendo a primeira delas a Casa Masson. Em seguida, em 1906, surgiram as Lojas Pernambucanas e, em 1912, a firma francesa *Établissements Mestre et*

Blatgé, que, tempos mais tarde, passou a se chamar Mesbla, ficando conhecida como uma grande loja de departamentos.

Na década de 50, surgiram os primeiros supermercados no Brasil, com uma defasagem de cerca de três décadas em relação aos Estados Unidos.

Atualmente, o setor varejista vem ganhando maior expressão na economia brasileira e, também, na mundial. Evidência disto é o crescente número de empresas varejistas citadas entre as maiores empresas brasileiras. Com o processo de mudanças da tecnologia da informação e de gestão empresarial, o setor varejista vem impondo importantes mudanças no sistema de distribuição e da economia brasileira (PARENTE, 2000).

Uma empresa brasileira que merece destaque é o Grupo Pão de Açúcar, que vem estabelecendo uma forte concorrência com o maior grupo presente no país, o Grupo Carrefour, de origem francesa. Presidida pelo empresário Abílio Diniz, a empresa obteve, em 2000, um volume de vendas de 9,1 bilhões de reais, com um lucro de 332 milhões e um crescimento de 435% (REVISTA EXAME, 18 abr. 2001). A rede, que é a maior empregadora brasileira privada e possui cerca de 50.000 funcionários, anseia continuar sendo a líder do setor no mercado brasileiro. Para tanto, investe maciçamente em tecnologia, *marketing* e relacionamento com clientes e representa, hoje, uma importante empresa para a economia do país de uma forma geral.

2.3 VAREJO

Há um consenso entre estudiosos de *Marketing*: o varejo é totalmente ligado ao *Marketing*. Canedo (1998) afirma, inclusive, que as atividades de varejo vêm representar a última etapa do processo de *marketing*. Esta afirmação confirma-se com a de Semix e Bamassy (1995, p. 580), quando dizem que “a função fundamental do varejo refere-se, portanto, à manifestação do conceito de *marketing* no exato momento em que o consumidor doméstico fará a compra”.

Existem várias definições de varejo que, em essência, referem-se à comercialização direta junto aos clientes finais, independentes das mais variadas formas como serão aqui apresentadas.

A seguir, estão transcritos conceitos de varejo bastante semelhantes, encontrados em livros de Administração de Varejo, de *Marketing* e *Marketing de Varejo*.

Segundo Parente (2000, p. 22):

Varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de vendas de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final. O varejista é qualquer instituição cuja atividade principal consiste no varejo, isto é, na venda de produtos e serviços para o consumidor final.

Para Levy e Weitz (2000, p. 27):

O varejo é um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos a consumidores para uso pessoal e familiar. As pessoas freqüentemente consideram o varejo somente como a venda de produtos em lojas. Entretanto, o varejo evoluiu também a venda de serviços: estadia de uma noite em um hotel de estrada, um exame médico, um corte de cabelo, o aluguel de uma fita de vídeo ou uma pizza entregue em casa.

Conforme Richert (1954), o varejo é o processo que envolve a compra em quantidades elevadas de um atacadista e outros fornecedores e a venda, em quantidades menores ou mesmo unitárias, ao consumidor final. Ou seja, este conceito não sofreu muitas alterações ao longo do tempo, visto que, desde a década de 50, o foco do setor varejista era a venda ao consumidor final de produtos sem um limite mínimo de quantidade.

Spohn (1977, p. 3) coloca que “varejo é uma atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores.” O que comprova que, desde décadas atrás, o consumidor vem se apresentando como o foco central da atividade varejista, pois é para satisfazer seus desejos e necessidades que a atividade existe.

Para Stanton (1984, p. 94) “quando uma empresa vende ao consumidor final, ela está praticando uma atividade varejista. Muitas empresas estão ligadas ao varejo dos mais

variados tipos, como, lojas, butiques, padarias, restaurantes, supermercados, farmácias, drogarias, postos de gasolina, etc.” Ou seja, todo aquele que atende diretamente o consumidor final de um produto ou serviço, sem haver o intermédio de atravessadores, pertence ao varejo.

Complementando o conceito anterior, Kotler (1998, p. 493) afirma que: “Um VAREJO, ou LOJA DE VAREJO é qualquer empresa cujo volume de vendas decorre, principalmente, do fornecimento por unidade ou pequenos lotes”. O que determina que, mesmo que a empresa seja fabricante do produto, se este for vendido diretamente ao consumidor final, esta empresa pertence à área do varejo.

Segundo Stanton (1984), o varejista pode ser classificado pelo número de pontos de vendas que possui, obedecendo à classificação que segue:

- varejistas independentes: lojas isoladas, o varejista possui apenas uma loja, sem filiais. Representa a maioria dos varejistas do país;
- varejistas em redes: aqueles que possuem mais de um ponto de vendas;
- associação de independentes: varejistas que possuem um só local de vendas se associam para terem mais poder de negociação com fornecedores.

Pode-se classificar o varejo, também, segundo os diversos tipos descritos por Kotler (1998):

- lojas de especialidades: vendem uma pequena linha de produtos com grande sortimento, como por exemplo, lojas de artigos esportivos, lojas de cosméticos, etc. Este tipo de varejo tende a crescer, devido à especialização do produto e à segmentação do mercado;
- lojas de departamentos: vendem inúmeras linhas de produtos. Possuem sua administração departamentalizada e cada departamento é responsável pelo seu desempenho. Geralmente, estas lojas vendem artigos esportivos, de decoração, eletrodomésticos, de vestuário, brinquedos, calçados, cosméticos, dentre outros;

- supermercados: são relativamente grandes e operam com baixo custo, volume elevado com margem pequena. Operam com o auto-serviço, atendendo às necessidades dos consumidores em termos de gêneros alimentícios, de higiene e limpeza e produtos para a manutenção do lar;
- lojas de conveniência: relativamente pequenas e em geral localizadas em áreas residenciais. Possuem horário de funcionamento amplo, trabalham com uma linha limitada de produtos de alta rotatividade e praticam preços mais altos;
- lojas de descontos: trabalham com grande volume e pequena margem e vendem mercadorias padronizadas, oferecendo a maioria das marcas nacionais;
- varejos de liquidação: compram mercadorias abaixo dos preços do atacado e repassam esta vantagem aos consumidores. Os produtos são de qualidade, geralmente pontas de estoque. Os *outlets* são operados pelos próprios fabricantes, com sobras de mercadorias; os varejos de liquidação independentes são de propriedade de varejistas maiores; e os clubes de atacadistas vendem uma seleção limitada de produtos, atendendo a pequenos varejistas e órgãos governamentais;
- superlojas: com espaço físico acima de 11.000m², atendem às necessidades dos consumidores como um supermercado, mas podem oferecer outros serviços. As lojas mistas possuem, além dos produtos de supermercados comuns, farmácia com amplo serviço.

Podem-se citar, ainda, dois tipos muito conhecidos e difundidos na economia nacional e mundial:

- hipermercados: segundo Lewison, citado por Canedo (1998), são lojas que, além dos produtos alimentícios, oferecem grande variedade de não alimentos da linha *hard* (como televisores, geladeiras, fogões, máquinas de lavar roupas e eletrodomésticos em geral) e produtos da linha *soft* (vestuário, artigos de cama, mesa e banho e outros). Canedo (1998) ainda afirma que os hipermercados

surgiram na França, no período pós Segunda Guerra Mundial, quando foi necessário o desenvolvimento de uma eficiente distribuição. Foram empresas pioneiras em hipermercados: *Auchan*, *Carrefour*, *Euromarchè* e *Promodes*;

- *shopping-centers*: é a centralização de várias lojas, de vários ramos, que compõem o *tenant-mix* do shopping. Geralmente, possuem lojas-âncora que geram fluxo de clientes, auxiliando as lojas menores. Os *shoppings* também oferecem muitos benefícios aos clientes, como estacionamento, segurança, ambiente agradável e climatizado, lazer, etc.

Segundo a *American Marketing Association* citada por Las Casas (1994), o varejo funciona como uma unidade de negócio com atividade de comprar mercadorias de fabricantes, atacadistas, e outros distribuidores, e vender direta a consumidores finais e, eventualmente, a outros consumidores.

De acordo com Kotler (2000), o varejo envolve todas as atividades da venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais, para seu uso pessoal, não sendo importante quem, como e onde são comercializados.

Segundo Churchill (2000), o varejista é o intermediário que tem como foco, principalmente, a venda para os consumidores finais.

Porém, nem toda a atividade de varejo é feita em lojas. Há, por exemplo, o chamado *marketing* direto, além de outras.

Segundo Parente (2000, p. 35):

A maior parte das vendas varejistas ainda é realizada por lojas. Entretanto, pela enorme expansão das compras virtuais, o varejo sem loja vem crescendo mais rapidamente que o varejo com loja. O varejo sem loja utiliza-se de uma estratégia de *marketing* que não está baseada em loja tradicional. Isso ocorre nos quatro principais tipos de varejo sem loja: *marketing* direto, vendas diretas, máquinas de venda (venda automática) e varejo virtual.

Exemplos de varejo fora da loja são as vendas diretas de cosméticos da Avon, as vendas por catálogos da L. L. Bean, Patagonia e o *Home Shopping Network* da televisão a

cabo. Além de inúmeros exemplos de venda pela *internet* e casos de venda de cartão telefônico e refrigerante por meio de máquinas.

Para Stanton (1984), existem os outros tipos de varejo que dispensam o espaço físico, denominados como extra-lojas:

- Reembolso postal: utilizado por empresas especializadas neste tipo de operação ou como incremento nas lojas de departamentos. Ocorre em pequena escala no Brasil;
- Porta em porta: é o caso de vendas de produtos que dificilmente seriam procurados pelos consumidores e, por isso, são oferecidos em sua residência ou local de trabalho;
- Venda por telefone: através do *telemarketing*, com pessoal bem treinado, esta é a principal atividade de vendas em muitas empresas;
- Máquinas de vender: dispensa o uso de atendentes. Ainda pouco utilizadas no Brasil.

Pode-se incluir ainda, não citado, na época, por Stanton (1984), mas com crescente expressão em nível mundial, o novo canal de vendas:

- *E-Commerce* (comércio eletrônico): que, segundo Drucker (2000), é a utilização da *Internet* como canal de distribuição de bens e serviços. É crescente o número de negócios que são efetuados desta forma.

Schewe e Hiam (2000) descrevem as estratégias de varejo que podem ser: a estratégia do valor, em que os varejistas procuram oferecer maior qualidade a um preço inferior ao dos concorrentes; a estratégia do tempo, que busca agilizar o atendimento de acordo com a necessidade dos clientes em relação à questão do tempo; a estratégia do contato pessoal, em que os varejistas buscam oferecer um serviço pessoal especializado para clientes com crescente preocupação com a qualidade de vida; e a estratégia sensorial, na qual os

varejistas dão mais ênfase para a compra em si e proporcionam em seus estabelecimentos uma atmosfera especial para este objetivo.

Os dois autores destacam que os varejistas que estiverem dispostos a ouvir a opinião de seus clientes e estiverem atentos ao crescente apelo pela qualidade estarão mais preparados para se adaptar às mudanças que o setor de varejo, provavelmente, sofrerá nesta virada de século.

Em suma, as definições e conceitos dos principais autores apresentam-se basicamente iguais, focalizando a atividade do varejista na venda de produtos diretamente ao consumidor final; e esta venda, de maneira geral, é feita em pequenos lotes, em unidades. O varejista é o intermediário entre o fabricante e seu consumidor.

De acordo com Toledo (1994), afirma-se que a principal justificativa para escolher um intermediário é a financeira; e que a venda direta do produto e a logística desse processo acarretaria um custo muito grande aos produtores.

2.4 O SETOR SUPERMERCADISTA

Para caracterizar o setor supermercadista, é bom esclarecer o que são supermercados, lojas de auto-serviço e varejo alimentar.

Para Parente (2000, p. 32):

Os supermercados caracterizam-se pelo sistema auto-serviço, *check outs* (caixas registradoras sobre balcão na saída da loja) e produtos dispostos de maneira acessível, que permitem aos fregueses “auto-servirem-se”, utilizando cestas e carrinhos. [...] A maioria das redes de supermercados no Brasil opera grande número de lojas que são classificadas como supermercados convencionais.

Segundo Rojo (1998), ACNielsen classifica as lojas que comercializam alimentos em duas categorias: as de auto-serviço e as tradicionais.

As lojas de auto-serviço são aquelas que, além de serem classificadas como alimentares, tem como características fundamentais o *check out*, ou seja, balcão na saída da loja, com caixa registradora, terminal de ponto de venda (PDV), máquina de calcular, ou qualquer outro equipamento que permita a soma e conferência das compras. Além disso, deverá ter carrinhos ou cestas à disposição dos fregueses. A maioria dos produtos, nesses estabelecimentos, é disposta de maneira acessível, permitindo aos fregueses se auto-servirem.

Já as lojas tradicionais, são aquelas em que é necessária a presença de vendedor ou balconista (ACNIELSEN, 1997) e o cliente necessita de maior atenção e informação a respeito do produto. São lojas em que a atuação de uma equipe de vendas é indispensável.

Ainda de acordo com a ACNielsen (2000), são classificados como varejos alimentares os seguintes formatos de lojas: armazéns, bares-mercados, empórios, lojas de conveniências, mercearias-quitandas, padarias, leiterias e supermercados. A ACNielsen ainda afirma serem excluídos os atacadistas que são ao mesmo tempo varejistas, com vendas em atacados superior a 50%, as feiras livres, as lojas de departamentos e outras lojas de varejo especializadas. Já as lojas tradicionais, de acordo com a mesma fonte, são “lojas onde é necessária a presença do vendedor ou balconista.

De acordo com Kasper (1981), o auto-atendimento surgiu nos Estados Unidos, na década de 30, em razão da depressão econômica. Foi com os objetivos de redução de custos com colaboradores e redução de lucros praticando melhores preços aos consumidores. Esta foi, na verdade, uma mudança no atendimento, até então, feito pelos balconistas. A esta inovação foi atribuído o nome de *self-service*. Com o sucesso obtido nos Estados Unidos, o supermercado teve um grande crescimento no Japão, Europa e, depois, nos países menos desenvolvidos.

No Brasil a primeira loja de *self-service* foi as Lojas Americanas, que não era do ramo alimentício, com sede no Rio de Janeiro, na década de 50. Já o Disco Supermercados foi a primeira empresa do ramo de auto-serviço alimentar, inaugurado em 1953, no Rio de Janeiro.

De acordo com Cyrillo (1987), em 1968 foi regulamentada a atividade supermercadista através da Lei 7208, de 13/11/1968, ficando estabelecido que supermercado é o estabelecimento comercial varejista explorado por uma pessoa física ou jurídica que, adotando o sistema de auto-serviço, expõe e vende gêneros alimentícios e outras utilidades domésticas. Segundo o autor, após a regulamentação, foram reduzidas as incertezas quanto aos projetos de investimentos em supermercados.

A relação entre o tipo de loja e a área destinada às vendas (m²) pode ser observada no quadro 2:

QUADRO 2 – VAREJO ALIMENTAR – TIPO DE LOJA

Tipo de loja	Área de vendas (m ²)
Bares	20 – 50
Mercearias	20 - 50
Padarias	50 – 100
Mini-mercados	50 – 100
Loja de Conveniência	50 – 250
Supermercado Compacto	300 – 700
Supermercado Convencional	700 – 2500
Superloja	3000 – 5000
Hipermercado	7000 – 16000
Clube Atacadista	5000 – 12000

FONTE: BRITO, Denise. É hora de somar esforços. *Revista Super Hiper*. Ano 25, n. 286, p. 65-68, jun. 1999.

NOTA: Dados trabalhados pelo autor.

Uma outra maneira de classificar os varejos alimentares é em relação ao *mix* de serviços oferecidos aos clientes. De acordo com Bermann e Evans (1998), existem cinco tipos de varejistas alimentares:

1. Lojas de conveniências, localizadas geralmente em postos de gasolina;
2. Supermercados convencionais;
3. Lojas de combinação;
4. *Superstore* ou superloja;
5. Lojas de sortimento reduzido.

Todos esses serviços de lojas operam com o conceito de auto-serviço, e vale a observação de que, com exceção das lojas de conveniência, todos esses formatos são supermercados.

Nesta classificação não estão relacionados os hipermercados, que têm crescido muito no Brasil, entretanto, apresentam características semelhantes às das superlojas, se diferenciando principalmente nos preços (que na maioria das vezes é bem menor) e nas dimensões da loja (que são muito superiores). Outras informações, como localização e linhas de produtos, são contempladas pelo quadro 3:

QUADRO 3 – CLASSIFICAÇÃO DE TIPOS DE VAREJO

Tipo de Varejo	Localização	Linha de Produtos	Preço
Lojas de Conveniência	Próxima	Amplitude Média	Médio e acima do médio
Supermercado Convencional	Próxima	Grande Sortimento	Competitivo
Loja de Combinação	Local Isolado	Seleção completa de produtos de drogarias e supermercados	Competitivo
Superstore	Local Isolado	Sortimento completo, incluindo produtos estéticos, veículos, saúde, etc.	Competitivo
Lojas de Sortimento reduzido	Próxima	Pequeno Sortimento	Bastante baixo

FONTE: BERMAN, Bary; JOEL, R. **Retail Management: a Strategic Approach**. Upper Sadle River. [sl]: Prentice Hall, 1998.

NOTA: Dados trabalhados pelo autor.

Segundo Rojo (1998), supermercados são lojas com método de auto-serviço no varejo de alimentos. Os produtos oferecidos pelo supermercado incluem uma ampla variedade de produtos, como: mercearia, carnes frescas, hortifrutis, frios e laticínios e não-alimentos básicos (perfumaria e limpeza). O autor afirma que os supermercados oferecem produtos mais comuns em estabelecimentos deste tipo, contudo, podem oferecer outras linhas de produtos, como os de linha *hard* e produtos da linha *soft*.

Neste trabalho, de uma maneira geral, os supermercados são varejistas de alimentos de auto-serviço, com um tamanho de lojas que estão entre 200 e 16.000m², englobando desde supermercados compactos até os hipermercados.

2.5 A ESTRUTURA ATUAL DO AUTO-SERVIÇO ALIMENTAR NO BRASIL

Fica clara a partir de tantas definições e da ênfase dada à colocação de produtos à disposição do consumidor, a importância deste setor para a economia brasileira. Quantias

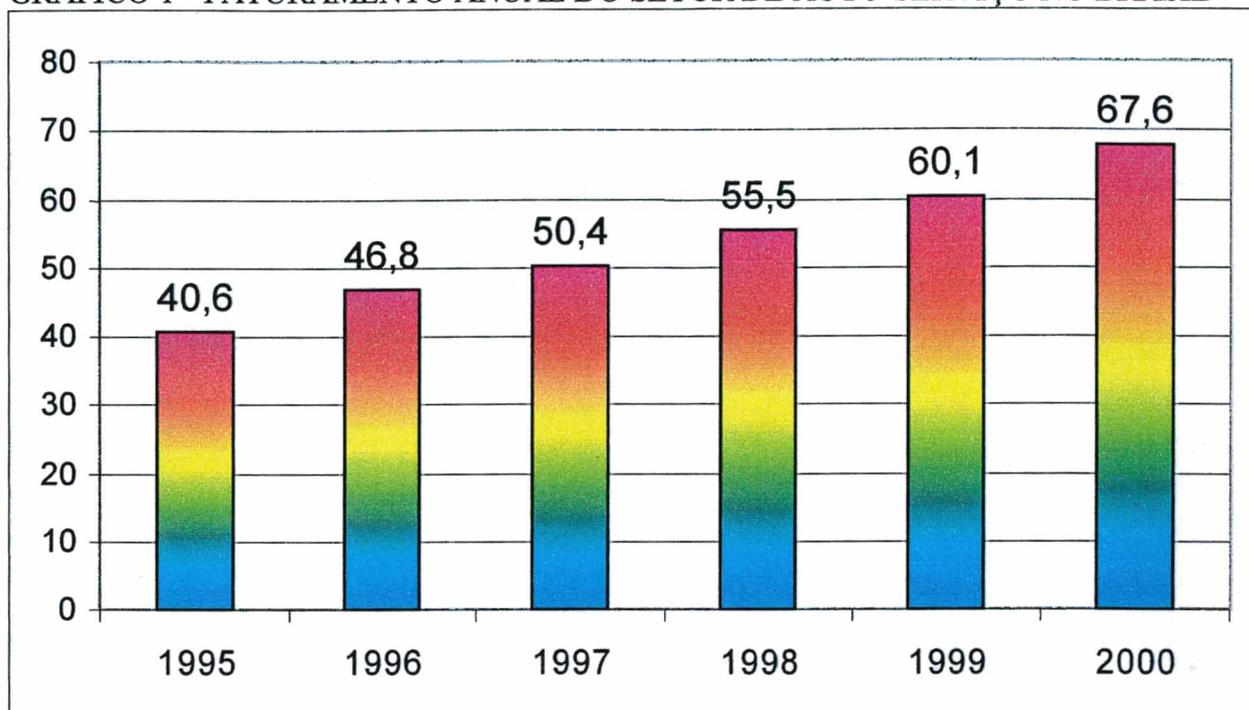
expressivas são transacionadas em uma velocidade muito grande, além de o setor varejista possibilitar a geração de um número muito significativo de empregos.

Na economia nacional, o setor varejista alimentar representou, em 1999, 6% do total do produto interno bruto do Brasil, segundo dados da ACNielsen. E este setor promoveu um faturamento da ordem de 60,1 bilhões de reais, com uma área de vendas estimada em 13,1 milhões de metros quadrados. Em termos de *check out*, eram 135.914 unidades, apresentando um crescimento de 8% em relação ao ano de 1998.

No ano 2000, o setor apresentou um crescimento significativo. Representando 6,2% do PIB nacional (um crescimento de 0,2% em relação ao ano de 1999), o setor supermercadista apresentou um faturamento de 67,6 bilhões de reais, um crescimento da ordem de aproximadamente 12,47% em relação ao faturamento obtido no ano anterior. A área de vendas também aumentou em 9,16%, apresentando, em 2000, 14,3 milhões de metros quadrados. Os *check outs* são, segundo dados da ACNielsen referentes a 2000, 143.705, cerca de 5,7% a mais que os conferidos no ano anterior. Ou seja, o setor vem se desenvolvendo a cada ano e as expectativas em relação ao ano de 2001 são de que se confirme o crescimento.

O gráfico a seguir exibe, detalhadamente, como se deu o crescimento do setor varejista de supermercados em faturamento nos últimos seis anos.

GRÁFICO 1 - FATURAMENTO ANUAL DO SETOR DE AUTO-SERVIÇO NO BRASIL



FONTE: SUPER HIPER/ACNIESEN. ano 27, n. 319, mai. 2001.

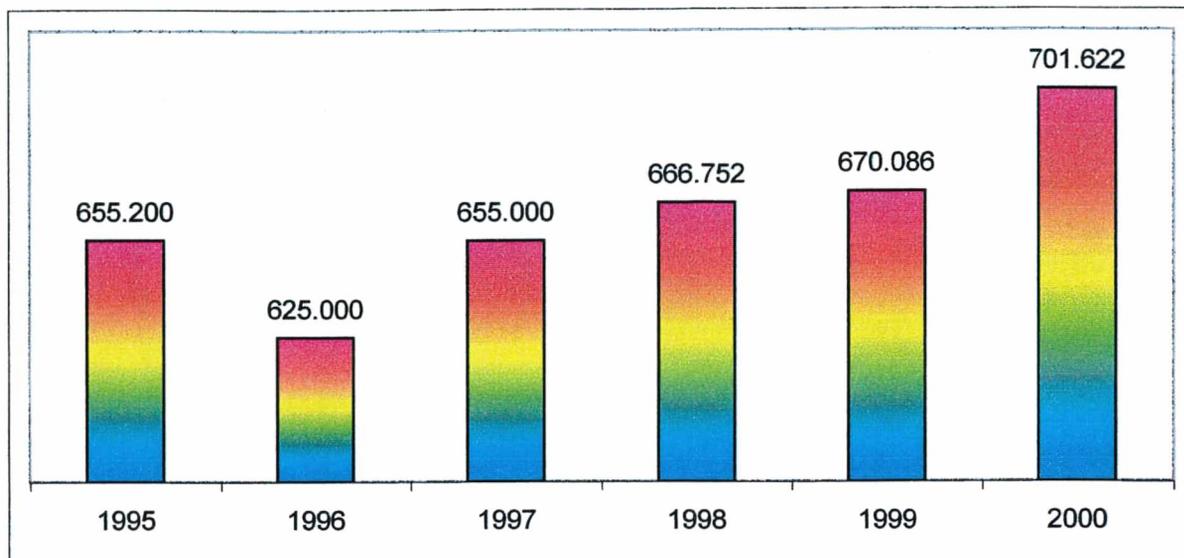
NOTA: Faturamento em bilhões de reais.

Como se pode observar através do gráfico, o setor tem apresentado um crescimento progressivo em faturamento. Ao longo deste período, o faturamento cresceu cerca de 27 bilhões de reais, representando um faturamento, aproximadamente, 66,5% superior em relação ao ano de 1995.

Inserido no setor de auto-serviço, o segmento supermercados apresentou um faturamento de 62,1 bilhões de reais. Isto significa que o segmento de supermercados é responsável por 91,6% do faturamento total do setor, de acordo com dados divulgados pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), em maio de 2001.

Em 1999, o setor supermercadista gerava cerca de 670.086 empregos diretos e, no ano de 2000, este número chegou a 701.622, ou seja, apresentou um crescimento de 4,7%, representando 31.536 novos postos de trabalho. O gráfico a seguir demonstra a geração de empregos diretos pelo setor de auto-serviço alimentar nos últimos seis anos.

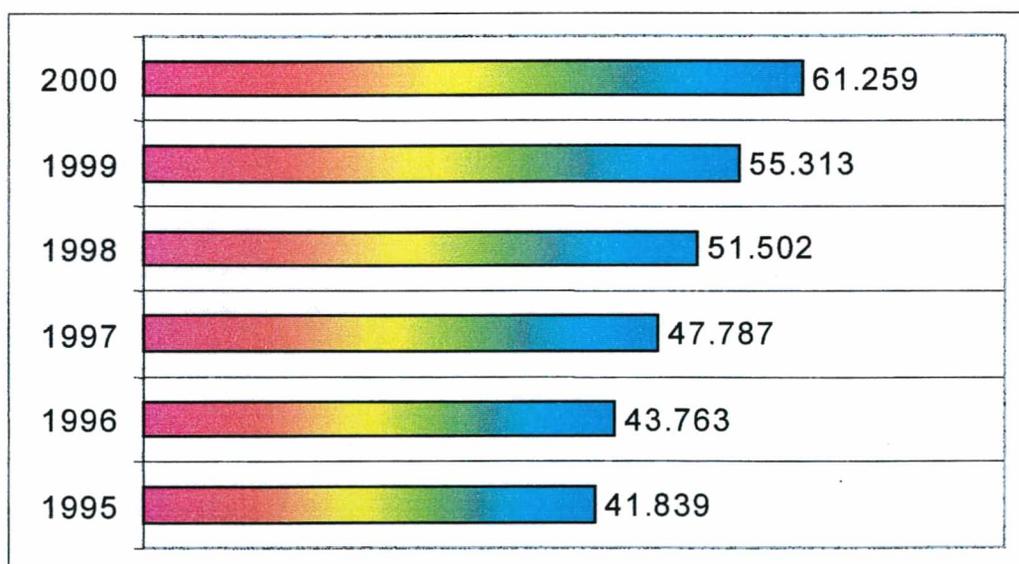
GRÁFICO 2 – EMPREGOS DIRETOS NO SETOR DE AUTO-SERVIÇO ALIMENTAR



FONTE: Super Hiper/ACNielsen (2001)

Em relação ao número de lojas, em 1999, o setor de auto-serviço apresentou um total de 55.313 unidades e, em 2000, este número cresceu para 61.259 lojas, ou seja, surgiram 5.946 novas lojas. Em um intervalo de seis anos, o número de lojas cresceu mais de 30%, como mostra o gráfico a seguir:

GRÁFICO 3 - CRESCIMENTO DO NÚMERO DE LOJAS NO BRASIL

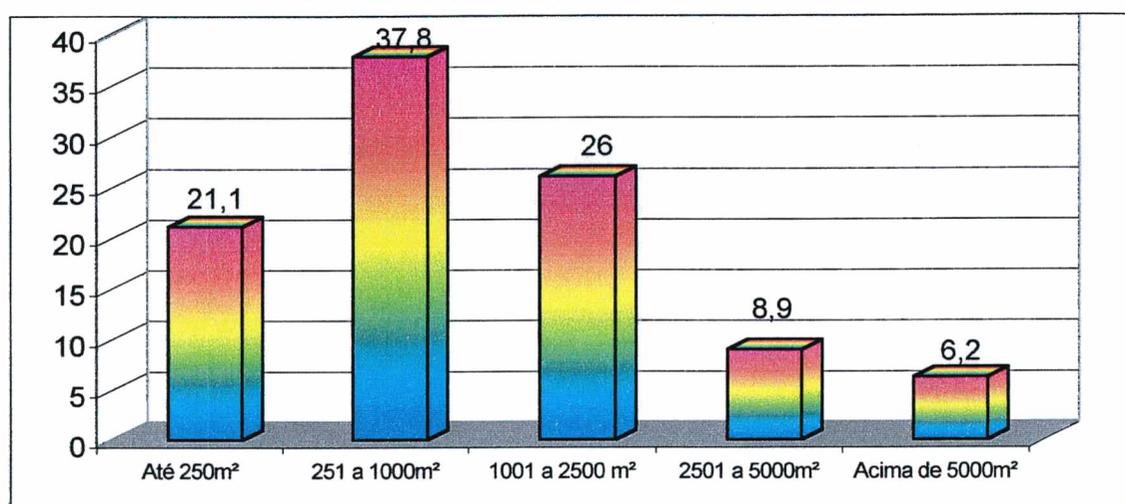


FONTE: Super Hiper/ACNielsen (2001)

Como é demonstrado no gráfico 3, o crescimento do número de lojas espalhadas por todo o território nacional deu-se em um ritmo constante. A maior concentração de lojas está localizada na Região Sudeste, com 1.229 unidades, seguida pela Região Sul, com 967 lojas. A Região Nordeste/Norte possui 955 lojas.

Os tamanhos de loja predominantes no setor podem ser representados através do gráfico 4:

GRÁFICO 4 – PERCENTUAL POR TAMANHO DAS LOJAS DO SETOR SUPERMERCADISTA

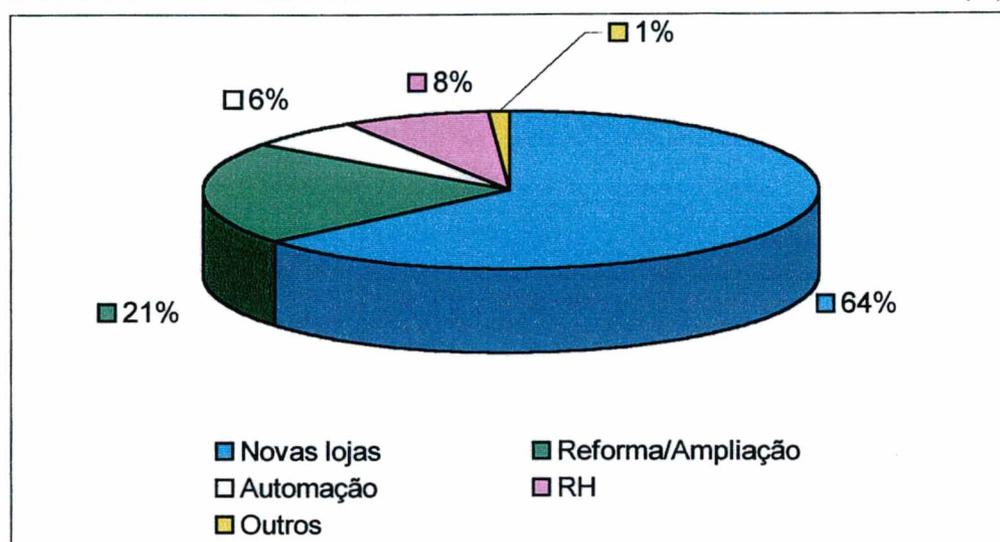


FONTE: Super Hiper/ACNielsen (2001)

Conforme o gráfico, a maior parte das lojas está posicionada em um intervalo de 251 a 1.000m², representando 37,8% das lojas. Com relação aos dados de 1999, a percentagem de lojas com menos de 250m² diminuiu, entre 1999 e 2000, cerca de 2,7%. As lojas entre 2.501 e 5.000 cresceram 1,3 ponto percentual nesse mesmo intervalo de tempo. Cresceu também o número de lojas com mais de 5.000m², mas agora, em apenas 0,9 ponto percentual. Os demais intervalos permaneceram sem mudanças significativas. Este dado aponta à tendência de construção de lojas maiores por parte das grandes empresas e, ainda, o movimento de reforma e ampliação de lojas que se deu no ano de 2000.

Com base nesta informação, descrevem-se abaixo os principais investimentos feitos pelas empresas supermercadistas no ano de 2000.

GRÁFICO 5 – INVESTIMENTOS NO SETOR SUPERMERCADISTA (%)



FONTE: Super Hiper/ACNielsen (2001)

O gráfico mostra que 85% dos investimentos realizados no setor foram direcionados às lojas, seja para ampliação ou reforma, seja para construção de novas lojas. Sendo assim, pode-se concluir que o setor está direcionado à melhoria física do ponto de venda.

Contudo, uma outra variável vem conquistando maiores quantias de investimentos: os recursos humanos. Segundo o gráfico acima, 8% dos investimentos são direcionados para a área de gerenciamento de pessoas, o que demonstra uma maior preocupação dos empresários com o capital humano.

A respeito disto, analisando as informações obtidas junto à ABRAS (2001), decorrentes de uma pesquisa realizada em 87 empresas do setor supermercadista (que representam 41% deste setor), pode-se afirmar que a participação da mão-de-obra feminina tem crescido muito, seguindo a tendência do mercado de trabalho de uma maneira geral, em que a mulher vem ganhando mais espaço. Hoje, 42,5% da mão-de-obra no setor

supermercadista é composta por mulheres. E não só a participação da mulher tem crescido; pode-se observar, ainda, uma maior participação de mão-de-obra especial, composta por deficientes físicos e pessoas da terceira idade. Atualmente, cerca de 0,8% dos colaboradores das empresas pesquisadas pertencem ao grupo de deficientes físicos e 0,9%, ao de pessoas de terceira idade. Este resultado expressa a ação do setor para minimizar alguns problemas da sociedade brasileira.

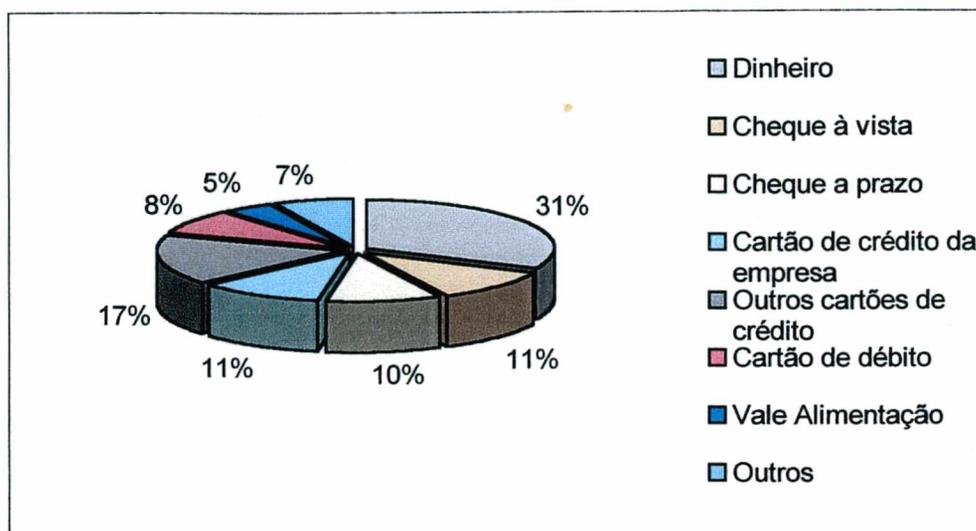
Com o objetivo de oferecer mais serviços aos seus clientes, as empresas supermercadistas buscam a diversificação, através de vendas pela *internet* e outros tipos de vendas *delivery* (telefone, catálogo, fax, com entrega em domicílio). Porém, de acordo com Suzana Ferraz, consultora da ABRAS, se somadas, essas vendas ainda não representam uma quantia muito significativa, pois são responsáveis por apenas 3,4%, em média, do faturamento. Mas há tendência ao aumento do faturamento gerado por essas alternativas.

Ainda tratando de estratégias de diferenciação através de conveniências trazidas ao cliente, muitas lojas de supermercados têm optado por abrir aos domingos, e outras operam 24 horas. Em 1999, 49% das lojas abriam suas portas aos domingos (algumas apenas em um determinado período do dia), e em 2000, mais de 53% das empresas procuraram abrir suas lojas aos domingos e 9,2% das lojas, segundo a ABRAS (2001), operam 24 horas.

Analisando a participação de cada seção de uma loja de supermercado, de acordo com a ABRAS (2001), obtém-se o seguinte resultado: a padaria representa aproximadamente 2,6% das vendas; a seção de mercearia (seca e líquida), 35,9%; e os perecíveis, incluindo frios, laticínios, hortifruti, congelados e peixaria, representam cerca de 33% do total de vendas de cada loja.

Com relação aos meios de pagamento, para agilizar a passagem do cliente pelos seus *check outs*, as empresas do setor supermercadista estão modernizando sua estrutura e os meios de pagamento. O gráfico a seguir demonstra os principais meios de pagamento utilizados pelo cliente.

GRÁFICO 6 – MEIOS DE PAGAMENTO UTILIZADOS PELO CLIENTE



FONTE: Super Hiper/ACNielsen (2001)

Conforme se pode observar no gráfico 6, a forma de pagamento mais utilizada pelos clientes ainda é o dinheiro, porém, o cartão de crédito é bastante utilizado em 17 % das compras. Outro dado interessante é que os cartões de crédito das empresas vêm sendo usados com uma frequência maior, representando hoje a forma de pagamento de 11% dos clientes. Com estas formas de pagamento e com a possibilidade de utilização de cartões de débito, a opção por cheques tenderá a diminuir, o que é muito interessante para o empresário, pois reduz o risco de inadimplência por parte dos clientes.

2.6 TENDÊNCIAS DO VAREJO DE SUPERMERCADOS PARA O SÉCULO XXI

Após um período de profunda instabilidade econômica e com o advento do Plano Real, no ano de 1994, as mudanças nos supermercados começaram a se tornar maiores e mais intensas. Isto deu pelo fato de não serem mais possíveis os ganhos financeiros conseguidos com a exploração da taxa inflacionária (conhecida como ciranda financeira) e pela necessidade de adaptação à nova realidade econômica brasileira e à globalização.

Revillón (2000) afirma que as novas regras do mercado exigiram mudanças nos processos de vendas aos clientes finais. Estas mudanças foram também provocadas pela transformação do perfil do cliente, mais exigente, com maior acesso a informações e mais ponderado na decisão de compra.

Esse autor assegura que as prioridades dos administradores de supermercados são: automação comercial, treinamento e qualificação dos colaboradores, aumento da área de vendas, diminuição dos preços e margens de lucro e novos tipos de concessão de crédito. Ou seja, estas medidas estão ligadas, diretamente, às novas exigências do mercado.

Conforme Kotler (1998, 2000), os supermercados vêm crescendo e buscando, atualmente, diversificar suas lojas para aumentar sua competitividade. As lojas tenderão a ser maiores e com um maior sortimento de produtos. A exemplo disso, temos que grandes varejistas de supermercados passaram a vender produtos como CDs, eletro-eletrônicos, artigos de vestuário e outros, buscando um aumento efetivo em sua rentabilidade.

Novas lojas deverão buscar pontos melhor localizados e com maior estacionamento, aumentando a comodidade de seus clientes. Tenderão, também, cada vez mais, a operar em horários mais adequados às necessidades de seu público, além de oferecer mais serviços como o de compra pela *internet* e de entregas em domicílio (sistema conhecido como *delivery*).

Segundo Ernest e Young (1996), em artigo desenvolvido para *Food Marketing Institute*, um dos maiores esforços dos supermercados norte-americanos está no conceito de Efficient Consumer Response (ECR) ou Resposta Eficiente ao Consumidor.

Para Rojo (1998), o ECR visa trazer maior qualidade e produtividade no sistema de distribuição e maior eficiência no alcance da satisfação do consumidor. Aqui, o objetivo é agilizar os processos e a solução de problemas dos clientes. O autor afirma que a parceria entre organização (fabricante, distribuidor, atacadista, varejista) é fundamental para a excelência no atendimento ao cliente.

Na prática, o ECR oferece mais economia e qualidade nas decisões, colocando o produto certo, no local certo, na quantidade estimada, diminuindo desperdícios em troca de uma maior eficiência e possibilitando um significativo ganho na capacidade competitiva da empresa.

De acordo com Lavratti (2000), o sistema ECR é um dos principais responsáveis pela otimização das operações de cadeias de suprimentos. A implementação deste sistema requer uma série de mudanças em todos os níveis da empresa e as ferramentas administrativas, dificilmente, podem ser implantadas de forma instantânea.

Segundo a *Price Waterhouse*, os supermercados, em 2005, estarão conectados em tempo real com os consumidores e fornecedores. Os galpões de depósito serão manuseados por robôs. Os caixas serão operados com cartões específicos chamados “inteligentes”, que substituirão as pessoas. Haverá, ainda, uma economia de tempo de cerca de 60% no atendimento.

Para Kotler (2000), os supermercados representam um formato novo para que os clientes façam suas compras em apenas um único lugar. Outras tendências são as fusões e aquisições de redes supermercadistas. Isto é possível e já é uma realidade, porém, segundo Demétrio (1999), estes ainda são processos novos no Brasil. Um exemplo desta tendência está no grupo português Sonae, que realizou a aquisição de várias redes, como: Real, Nacional, Extra, Castelão, Mercadorama, Cândia e Econômico. O grupo Pão de Açúcar, presidido pelo empresário Abílio Diniz, conseguiu, no exercício de 2000, a liderança no setor, superando o concorrente Carrefour através de compras de algumas redes como a Barateiro e outras.

Para o *Food Marketing Institute*, nos supermercados do futuro, haverá uma predominância dos produtos congelados e semi-prontos, chegando a alcançar cerca de 70% dos produtos alimentícios comercializados.

Richers (2000) acrescenta que, nos Estados Unidos, em 1999, as compras de produtos *grocery*, via *internet*, representaram 1,5% dos 346 bilhões de dólares estimados pelo *Food Marketing Institute* como faturamento total do setor supermercadista. O autor afirma

que, em 2005, estas vendas virtuais serão da ordem de 4% sobre o total do faturamento do setor.

Parente (2000) comenta que haverá um grande crescimento no varejo virtual e os varejistas darão maior foco aos seus clientes e, em detrimento a isso, trabalharão de maneira mais intensa o *marketing* de relacionamento em suas empresas, com o objetivo de aumentar a satisfação de seus clientes e ganhar maior poder de competitividade.

Segundo o autor, haverá um aumento de concorrência de formatos substitutos, ou seja, muitos diferentes tipos de varejo venderão o mesmo tipo de produtos, o que representa uma grande vantagem ao consumidor pelo aumento de alternativas de estabelecimentos de compra. Parente (2000, p. 17) complementa da seguinte forma:

As padarias, por exemplo, exercem concorrência para as lojas de conveniência, e hipermercados disputam o mercado com lojas especializadas de eletrodomésticos, os supermercados concorrem com as farmácias, e as novas lojas virtuais concorrem com toda espécie de varejo que opera por meio de lojas.

2.7 PRODUTOS DE MARCAS PRÓPRIAS EM SUPERMERCADOS

No setor supermercadista brasileiro, pode-se observar uma tendência à oferta de produtos com marcas próprias. As empresas deste seguimento têm buscado, com esta medida, oferecer ao seu cliente alternativas de produtos de qualidade com preços mais baixos e, assim, obter uma vantagem competitiva em relação aos supermercados concorrentes.

Segundo Lepsch (1999), marcas próprias são consideradas marcas de produtos desenvolvidas e comercializadas com exclusividade por determinada organização varejista, podendo expor ou não o nome da empresa. Os programas de marcas próprias dos supermercados vêm ao encontro da busca de diferenciação dos concorrentes, como estratégia de *marketing*.

Para Neto (1999), o conceito de marca própria recebeu forte impulso com o advento do auto-serviço. E, segundo Gordon (1995, p. 166), as marcas próprias surgiram nas cooperativas do Reino Unido no final do século XIX, com o objetivo de atender a consumidores de baixo poder aquisitivo.

Segundo Neto (1999), as marcas próprias estão presentes no Brasil desde a década de 70, mais precisamente no ano de 1971, com o Pão de Açúcar como pioneiro.

Lepsch (1999) afirma que as multinacionais Carrefour (hipermercado) e Makro (atacadista anexo A) foram também pioneiras na estratégia de *marketing* da criação de produtos com marca própria no Brasil. O autor ainda coloca que, na década de 80, outras redes partiram para esta iniciativa, lançando produtos de primeira necessidade, e que foi em detrimento da globalização, iniciada no governo Collor, e da estabilização do real que as marcas próprias se consolidaram nos supermercados do Brasil.

A tabela a seguir demonstra o percentual de participação das marcas próprias no faturamento de supermercados em alguns países.

TABELA 1 – PERCENTUAL DE PARTICIPAÇÃO DE MARCAS PRÓPRIAS EM MERCADOS SELECIONADOS

PAÍSES	PERCENTUAL (dados de 1997)
INGLATERRA	37%
ALEMANHA	29,8%
FRANÇA	16,5%
ESTADOS UNIDOS	14,6%
BRASIL	2,1%

FONTE: DHAR, S.; HOCK, Stephen J. Why stores brand penetration varies by retailer. *Journal of Market Research Society*, 16, p. 208-227, 1998.

NOTA: Dados trabalhados pelo autor.

De acordo com a ABRAS (2001), a participação deste tipo de produto em relação às vendas tem crescido. No ano de 1999, os produtos de marcas próprias representavam 3% das vendas (um faturamento de R\$ 1,8 bilhão): em 2000, este percentual aumentou para 4,7% (R\$ 3,149 bilhões); e para o ano de 2001, a expectativa é de que os produtos de marcas próprias ocupem um espaço ainda maior nas vendas.

Segundo o gerente de atendimento ao varejo da ACNielsen, em entrevista concedida ao Jornal Diário Catarinense (anexo B), em 15/07/2001, os produtos com marcas próprias ficam, geralmente, 15% abaixo do preço cobrado pelas marcas líderes. Ele acredita que, até o fim do ano de 2001, estes produtos irão corresponder a 25% do faturamento global das dez maiores redes de supermercados. Acrescentou o entrevistado que as marcas próprias não representam nada passageiro, que é um processo que vai evoluir de forma muito expressiva nos próximos anos.

Na Grande Florianópolis, o Big Supermercados tem um programa forte de marcas próprias (anexo C), com cerca de 1593 itens comercializados em suas lojas. O grupo Vitória apresenta cerca de 300 itens (anexo D) e o Angeloni já possui 23 itens distribuídos em três marcas próprias: Gelão, Super A e Estrela (anexo E).

Apesar de a rede Carrefour trabalhar fortemente com marcas próprias (com 1483 itens e metade deles alimentares, segundo dados do ano de 2000), as lojas Stoc, presentes em Santa Catarina, não trabalhavam com estes produtos por representarem um outro formato de loja, pois eram supermercados, e não, hipermercados.

De acordo com o 6º estudo anual realizado pela ACNielsen (2000), no Brasil, sobre marcas próprias em supermercados, os produtos alimentares são os mais comercializados seguidos pelos de limpeza caseira, higiene e saúde, bazar, têxtil e eletro-eletrônicos.

Dentre os produtos alimentares mais comercializados estão arroz, feijão e farinha. Os produtos de limpeza caseira mais procurados são: detergente líquido, amaciante de roupas e água sanitária. Os de higiene e saúde são: papel higiênico, escova de dentes e fralda infantil descartável. Na cesta de bazar, os mais importantes são: guardanapos de papel, artigos de papelaria e filtros de papel. Da cesta têxtil, podem-se citar os produtos de vestuário, calçados e

a linha cama, mesa e banho. Por fim, no setor de eletro-eletrônicos, o mais importante é o porta CDs, seguido pelos eletrodomésticos e as fitas de vídeo e cassete.

Segundo Pereira (1998), nas conclusões e recomendações de sua tese, os produtos marcas próprias são “chamariz”, pois são mais baratos que as marcas nacionais e possuem qualidade similar, o que os leva a conseguir vantagens competitivas em relação à concorrência.

A autora ainda afirma que, com as marcas próprias, os supermercados ganharam mais poder de negociação com os fornecedores, impondo sua presença, naquilo que classificou como “batalha de marcas”. Para os fabricantes, é uma alternativa para ratear seus custos fixos.

O crescimento de produtos de marca própria é tão grande que o grupo Pão de Açúcar, maior varejista brasileiro, chegou a lançar a sua segunda marca própria, denominada *Good Light*, voltada para o segmento de produtos *light*, naturais e dietéticos.

Para Rodolfo Neto, diretor de marcas próprias do Grupo Pão de Açúcar em reportagem à Folha de São Paulo, os produtos estarão disponíveis, inicialmente, em 21 lojas em São Paulo, depois, a distribuição ir-se-á estender a outras.

Concluindo, o setor varejista, de uma maneira geral, vem se tornando um dos setores mais competitivos da economia brasileira, exigindo que os empresários estejam sempre atentos às tendências de mercado, às suas estratégias e às dos seus concorrentes, diretos ou não.

3 METODOLOGIA

Assim, a partir do problema pesquisado, dos objetivos geral e específicos estabelecidos e da abordagem atualizada, descrevem-se, neste capítulo, os procedimentos metodológicos que foram utilizados na realização desta pesquisa.

De acordo com Gil (1991), um conhecimento, para ser aceito no universo científico, deve determinar o método que possibilite chegar até ele.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O método utilizado neste estudo foi, predominantemente, o qualitativo. A escolha por este procedimento foi feita tendo em vista a definição do problema, os objetivos geral e específicos e a necessidade de um nível maior de aprofundamento do tema.

Minayo (1994) afirma que o objeto dos trabalhos das ciências sociais é em sua maior parte de caráter qualitativo.

De acordo com Alves (1995), a abordagem qualitativa considera componentes de uma determinada situação nas relações e influências, sem permitir realizar generalizações estatísticas e relações lineares de causa e efeito.

Logo, são fundamentais um instrumento de coleta de dados e a consecutiva análise dos dados coletados, que, na penetração no ambiente a ser estudado, são de grande relevância para se compreender integralmente o fenômeno. O estudo apresenta um caráter descritivo, que, por sua vez, determina o uso de métodos de pesquisa com ênfase na contextualidade.

Como foram estudadas mais de uma loja de supermercados, a pesquisa caracterizou-se por um estudo de multicaso, uma vez que foi analisado o funcionamento das cinco forças competitivas com os principais dirigentes, gerentes e executivos do varejo supermercadista da Grande Florianópolis, englobando os municípios de Florianópolis, Biguaçu, São José, Palhoça e Santo Amaro da Imperatriz.

De acordo com Triviños (1987), este delineamento possibilita o estudo de duas ou mais empresas sem o intuito de comparar, entre si, os resultados obtidos em suas pesquisas. Através do estudo de multicaso, é possível o aumento da variação externa de estudos de casos simples. Desta maneira, buscou-se conhecer um pouco mais sobre o varejo supermercadista da Grande Florianópolis (anexo F).

3.2 POPULAÇÃO E UNIDADE DE ANÁLISE

Para um estudo multicaso, o pesquisador deve delimitar a unidade, assim, segundo Gil (1991), ele deve usar certa dose de intuição para ver se esses dados são suficientes para se buscar uma compreensão geral e todo objeto.

A população desta pesquisa compõe-se de altos executivos do setor supermercadista, sendo 12 supermercados concorrentes entre si, da Associação Catarinense de Supermercados, da Associação Brasileira de Supermercados e do Programa de Varejo da USP (Provar), totalizando 15 entrevistas. Essa seguiram um roteiro (apêndice A), cuja apresentação aos informantes foi acompanhada por uma carta redigida pelo coordenador do CPGA, Prof. Dr. Nelson Colossi (anexo G).

A opção por esses profissionais deve-se ao fato destes possuírem informações mais completas e exercerem os cargos de presidência ou vice-presidência, diretoria comercial, diretoria de *marketing*, gerência de lojas ou comporem posições estratégicas na empresa.

De acordo com Frow e Hrebiniak (1980), esse grupo de profissionais apresenta o mais completo ponto de vista de todo o sistema organizacional. Os dados obtidos junto a

administradores de baixos escalões teriam uma validade questionável, já que eles não possuem acesso a todas as informações do sistema.

A unidade de análise é a estrutura do setor supermercadista da Grande Florianópolis, incluindo as cidades de Biguaçu, São José, Palhoça e Santo Amaro da Imperatriz. Após a definição da população e da unidade de análise, a fase seguinte foi a coleta de dados e o tratamento desses, fase essa que será descrita a seguir.

3.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Os dados coletados foram obtidos através de entrevistas, exame de documentos e observação, objetivando a recuperação de dados primários e secundários capazes de fornecer efetivas informações para a análise do setor.

As entrevistas realizadas seguiram um roteiro com o intuito de facilitar o estudo para o pesquisador. Foram do tipo não estruturada e não disfarçada. Porém, muitos dados foram coletados em ocasiões que não as entrevistas, como em conversas informais com profissionais de varejo, em feiras de supermercados, viagens de estudo, etc., caracterizando-se, assim, como entrevista disfarçada.

Os dados primários, para se buscar as informações necessárias para este estudo, foram obtidos por concorrentes no setor, fornecedores, Associação Catarinense de Supermercados, Associação Brasileira de Supermercados, Associação Brasileira de Supermercados Associados e Programa de Varejo da USP.

Os dados secundários foram coletados em revistas especializadas no gênero, como: Super Hiper, Supermercado moderno, Panorama setorial da Gazeta Mercantil, ABRASNET e nos informativos sobre os melhores e maiores da Revista Exame.

3.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

O procedimento de análise dos dados realizou-se por intermédio das transcrições das fitas gravadas durante as entrevistas feitas nos supermercados.

De acordo com Chizzotti (1995), o objetivo da análise dos resultados das entrevistas é entender o sentido geral das informações, bem como seus significados explícitos e implícitos.

O procedimento consistiu em analisar as entrevistas através de categorias. Depois de encerradas as entrevistas, as fitas foram transcritas e agrupadas por conteúdo ou categorias, para que pudessem ser confrontadas com a teoria acerca do assunto. Para cada entrevista fez-se um relatório dos principais pontos a serem estudados.

Após analisar os resultados da entrevista, buscou-se confirmar os dados como dados estatísticos dos setores em observações e análises de documentos.

3.5 DEFINIÇÃO DE TERMOS E CONCEITOS-CHAVE

Inicialmente apresentaram-se os termos e conceitos-chave para facilitar ao leitor o entendimento deste trabalho:

- Comportamento do consumidor: segundo Churchil (2000), são pensamentos, sentimentos e atitudes dos consumidores e as influências que determinam seu comportamento;
- Estratégia competitiva-genérica: são métodos criados para sustentar a vantagem competitiva; apresentam-se de três maneiras: liderança de custo, diferenciação e enfoque;

- Estratégia empresarial: são padrões de comportamento, intencionados ou não, que auxiliam a empresa em um determinado momento e visam ao ajuste da organização com seu meio ambiente;
- Indústria: é o ramo de negócios do setor, não sendo importante que seja de natureza industrial, comercial e de serviços;
- Marca: é, segundo Armstrong e Kotler (1994), “um nome, termo, signo, símbolo ou *design*, ou uma combinação de dois ou mais destes, cuja função é identificar os bens e serviços de uma empresa, diferenciando-a dos seus concorrentes”;
- Marcas Próprias: de acordo com Fritzel (1992, p. 7), a definição de marca própria é “aquela possuída ou utilizada sob licenciamento exclusivo por uma empresa varejista ou uma associação delas”;
- Marketing: segundo Kotler (2000), “é o processo por meio do qual pessoas obtêm aquilo de que satisfaz suas necessidades e desejos, com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços que tenham valor aos outros”;
- Produto: é classificado, aqui, como o produto final de uma indústria, seja um produto propriamente dito ou um serviço;
- Setor: é o conjunto de empresas que oferecem produtos geralmente próximos entre si, por exemplo, o Setor de Supermercados;
- Supermercados: é definido, segundo Lepsch (1996, p. 2) “como um varejo generalista, que revende para o consumidor final uma ampla variedade de produtos, dispostos de forma departamentalizada, no sistema de auto-serviço”;
- Vantagem competitiva: é o resultado obtido com a utilização de uma estratégia competitiva genérica, podendo ser de duas maneiras: custo ou diferenciação;

- Varejo: segundo Kotler (2000), “é o envolvimento de todas as atividades relacionadas à venda de produtos ou serviços diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal e não-comercial”.

4 VAREJO SUPERMERCADISTA DA GRANDE FLORIANÓPOLIS

Neste capítulo, será apresentado o varejo supermercadista da Grande Florianópolis. Para tanto, será comentada sobre a atual estrutura do varejo alimentar no Brasil e apresentada uma caracterização do varejo supermercadista da Grande Florianópolis, bem como os históricos das redes de supermercados, fornecendo informações que possam mensurar seu tamanho e dos concorrentes que fazem parte do setor.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO VAREJO SUPERMERCADISTA DA GRANDE FLORIANÓPOLIS

Como já mencionado, a área de estudo desta dissertação é a Grande Florianópolis, englobando as cidades de São José, Palhoça, Biguaçu, Santo Amaro da Imperatriz e Florianópolis.

No setor supermercadista, um fator de extrema importância é a localização; esta gera para a empresa a capacidade de atrair consumidores.

De acordo com Levy e Weitz (2000), a área em que uma organização exerce influência dependerá da localização dos concorrentes, do tipo de loja do(s) concorrente(s) e da facilidade ao acesso, levando em consideração, também, estacionamento e tráfego.

Conforme afirma Parente (2000, p. 325),

Localização consiste em uma das decisões mais críticas para um varejista. Diferente de outras variáveis do composto varejista (tais como preço, *mix* de produtos, promoção, apresentação, atendimento, serviços) que podem ser alterados ao longo do tempo, a localização de uma loja não pode ser modificada. Um erro na seleção de uma parte significa uma enorme desvantagem competitiva para uma loja, exigindo espaços mercadológicos e muitas vezes sacrifícios de margem que levam a prejuízos operacionais.

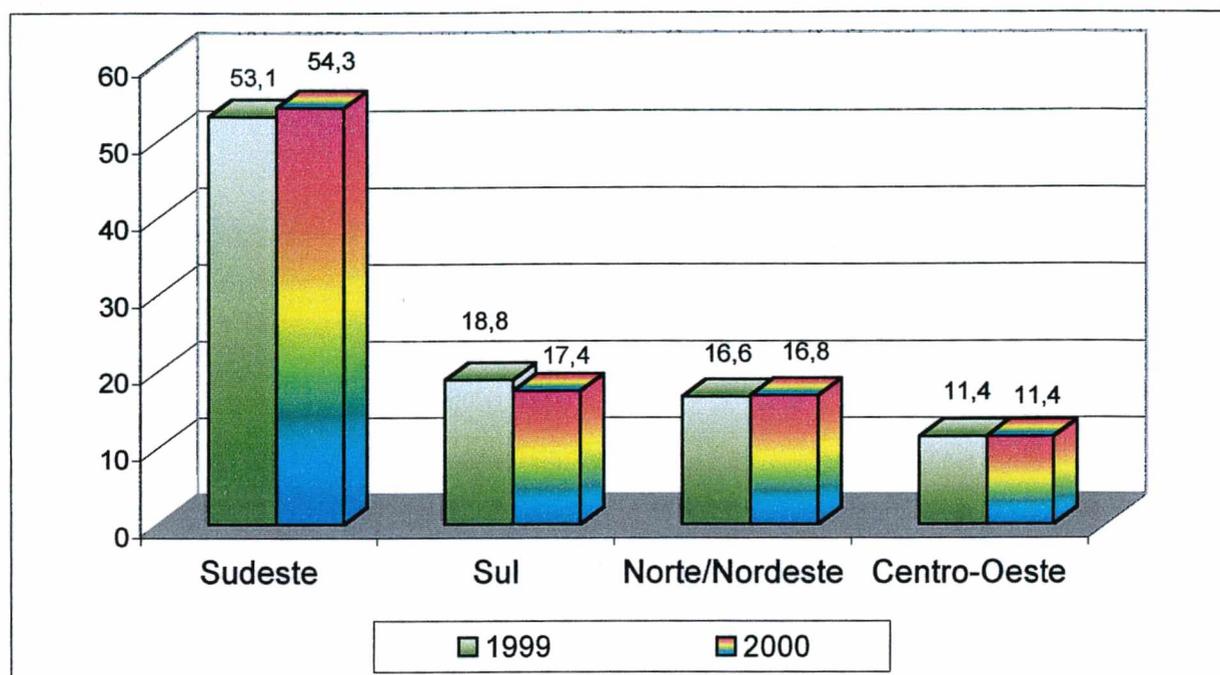
Para Parente (2000), a área de influência dependerá de algumas variáveis, dentre elas:

- a) tamanho do estacionamento;
- b) tráfego;
- c) políticas de preços praticados pela empresa;
- d) atmosfera da loja;
- e) concorrentes.

Segundo Las Casas (1994), escolher convenientemente o local da empresa varejista é de extrema importância como parte do processo metodológico, pois proporciona utilidade de tempo e lugar aos consumidores.

A Região Sul, segundo *ranking* elaborado anualmente pela revista Super Híper, da ABRAS (2001), está na segunda posição nacional, atrás apenas da região Sudeste, representando 17,4% da participação nacional das vendas totais do setor. A Região Sul representou no ano anterior 18,8% do faturamento nacional, perdendo espaço para as regiões Sudeste e Norte/Nordeste, de acordo com o gráfico 7. Santa Catarina apresentou um faturamento de 2,47 bilhões de reais em 1999 e 2,87 bilhões de reais em faturamento em 2000, segundo dados divulgados pelo presidente da ACATS, João Batista Lohn, com base em informações obtidas junto à Secretaria da Fazenda de Santa Catarina.

GRÁFICO 7 – PARTICIPAÇÃO DAS REGIÕES NO FATURAMENTO DO SETOR SUPERMERCADISTA



FONTE: Super Hiper/ACNielsen (2001)

NOTA: Valores expressos em porcentagem.

Segundo o gráfico, verifica-se que a Região Sul é a segunda região mais desenvolvida no setor de varejo supermercadista. Contudo, a Região Sudeste está muito à frente, representando mais da metade do faturamento brasileiro do setor.

Fora do contexto nacional, o setor supermercadista da Região Sul promoveu um faturamento em 2000 de quase oito bilhões. No Estado de Santa Catarina, o perfil do varejo supermercadista, fornecido pela ACNielsen, no censo de 2001, consolida os seguintes dados:

- 1751 lojas com, no mínimo, dois *check outs*;
- 2,87 bilhões de faturamento em 2000;
- 6490 *check outs*;
- 26.595 colaboradores;

- 790.485m² de área total destinada a vendas;
- 17% das lojas com uma área de vendas superior a 600m²;
- 95%, aproximadamente, das lojas fazem entregas em casa;
- 14% das lojas possuem um depósito central;
- 40% dos caixas possuem leitura ótica;
- 39% dos supermercados abrem suas portas aos domingos.

Dividindo-se o grupo de empresas catarinenses em três subgrupos, em que no primeiro estão as cinco maiores empresas; no segundo da sexta à décima e, no terceiro, da décima primeira à vigésima, em ordem de faturamento, obtêm-se os seguintes dados segundo a revista Super Hiper de maio de 2001:

TABELA 2 – EFICIÊNCIA DAS EMPRESAS SUPERMERCADISTAS CATARINENSES

Empresas	Faturamento por loja (R\$)		Faturamento por <i>check out</i> (R\$)		Faturamento por funcionário (R\$)	
	Anual	Mensal	Anual	Mensal	Anual	Mensal
1 ^a à 5 ^a	18.242.665	1.520.222	868.698	72.392	130.495	10.875
6 ^a à 10 ^a	7.444.392	620.366	702.685	58.557	102.446	8.537
11 ^a à 20 ^a	6.354.856	529.571	604.316	50.360	89.293	7.441

FONTE: Super Hiper/ACNielsen (2001)

NOTA: Dados trabalhados pelo autor.

Para melhor entendimento da tabela anterior, o *ranking* das empresas associadas à ACATS no ano de 2000, englobando as vinte primeiras redes de supermercados, pode ser observado abaixo:

TABELA 3 – CLASSIFICAÇÃO DAS REDES DE SUPERMERCADOS CATARINENSES

Classificação no Estado	Empresa	Cidade Sede
1	A. Angeloni e Cia. Ltda.	Criciúma
2	Supermercados Vitória Ltda.	Itajaí
3	Giassi e Cia. Ltda.	Içara
4	Supermercados Imperatriz Ltda.	São José
5	Com. e Ind. Breithaupt S/A	Jaraguá do Sul
6	Supermercados Archer Ltda.	Brusque
7	Supermercado Bavária Ltda.	Blumenau
8	Coop. Reg. Agr. Vale do Itajaí - Cravil	Rio do Sul
9	Supermercados Myatã Ltda.	Lages
10	Mig Supermercados Ltda.	Mafra
11	Hippo Supermercados Ltda.	Florianópolis
12	Coop. Reg. Alfa	Chapecó
13	Coop. Agrop. Videirense	Videira
14	Crestani e Filhos Ltda.	São Miguel do Oeste
15	Com. de Alim. Super Econômico Ltda.	São Bento do Sul
16	Coop. Reg. Arco Íris Ltda.	Palmitos
17	Com. e Transp. Praiamar Ltda.	São Francisco do Sul
18	Maurílio Marin e Cia. Ltda.	Lages
19	Com. de Alim. Martins Ltda.	Criciúma
20	Supermercado Rosa Ltda.	Palhoça

FONTE: ASSOCIAÇÃO CATARINENSE DE SUPERMERCADOS – ACATS. Disponível em: <<http://www.acats.com.br>> Acesso em: 30 jun. 2001.

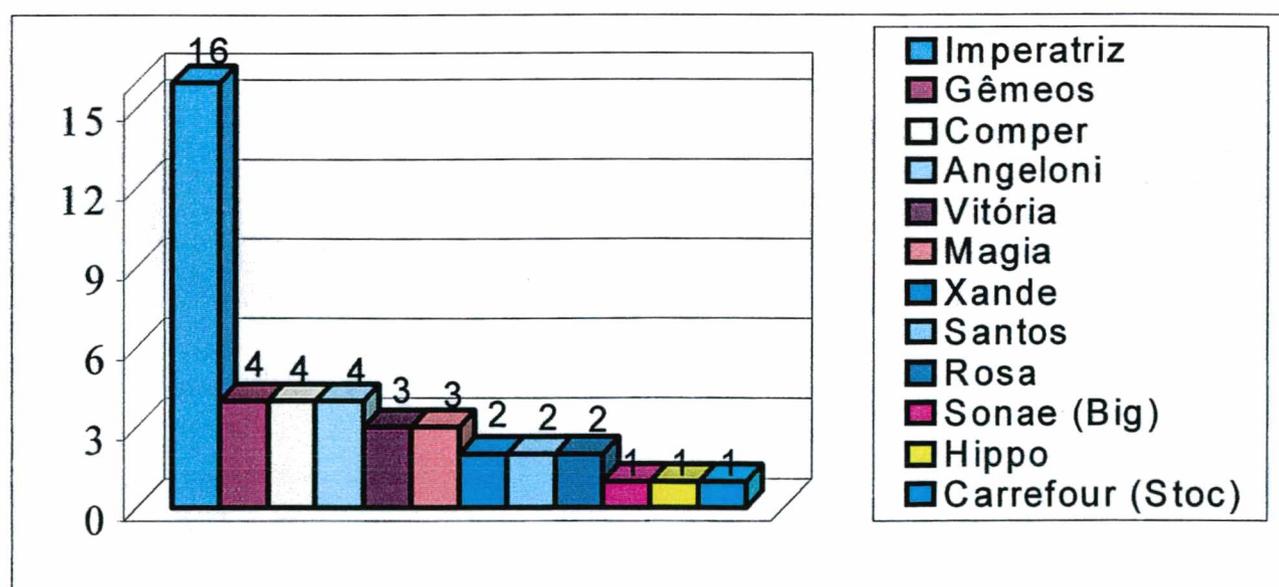
NOTA: Dados trabalhados pelo autor.

Na Grande Florianópolis, existem 43 empresas atuando no varejo supermercadista, com 74 lojas. Classificando essas empresas, 31 delas são independentes, ou seja, apresentam apenas uma unidade (loja). As Lojas Americanas, embora tenham duas lojas, são caracterizadas como loja de departamentos; e o Makro, embora seja um varejo alimentar, não foi incluído nesta pesquisa por ser considerado um atacadista e apresentar mais de 50% de suas vendas por atacado.

O Carrefour (atuando com a bandeira Stoc) apresenta, no Estado de Santa Catarina, uma rede composta por três lojas localizadas em Joinville, Blumenau e São José (Grande Florianópolis). O Sonae (operando com a bandeira Big), também possui três lojas, sendo elas em Joinville, Criciúma e São José. Estes dois grupos foram pesquisados, mesmo apresentando apenas uma loja na região, dado o alto faturamento e a posição de destaque dessas empresas no mercado local e nacional.

O Hippo Supermercado, apesar de possuir apenas uma loja, foi pesquisado por apresentar estratégias inovadoras, uma grande representatividade no Market-Share da região e por estar localizado em um importante bairro, o Centro de Florianópolis.

GRÁFICO 8 – QUANTIDADE DE LOJAS DAS REDES DA GRANDE FLORIANÓPOLIS



FONTE: ACATS (2001)

NOTA: Dados trabalhados pelo autor.

A seguir serão apresentados os 12 supermercados da Grande Florianópolis constantes da pesquisa.

As informações que estão disponíveis a seguir foram retiradas das entrevistas, do *ranking* da ABRAS (2000, 2001) e dos Relatórios da Associação Catarinense de Supermercados (ACATS).

4.1.1 Angeloni Supermercados

A história da rede de supermercados Angeloni começou no ano de 1958, quando o empresário Antenor Angeloni inaugurou seu primeiro empreendimento, a fiambreteria, em Criciúma. Com a entrada, no negócio, do irmão, Arnaldo Angeloni, o empreendimento fortaleceu-se e expandiu-se no sul do Estado catarinense, com a abertura de lojas em Criciúma, Tubarão e Laguna.

No ano de 1978, a empresa implantou sua logomarca e abriu sua primeira grande loja em Criciúma, o Supercenter. E com o lançamento do arroz Super A, de marca própria, a empresa deu início a uma significativa expansão empresarial.

A iniciativa de trabalhar com produtos de marca própria surgiu na década de 70, época em que a empresa comprava cereais a granel e empacotava-os com a marca Angeloni. A opção pela marca própria veio como consequência da busca de confirmar a qualidade dos produtos oferecidos a preços competitivos. Assim, como resultado, hoje, o Angeloni trabalha com marcas próprias como: Gelão, Super A e Angeloni (padarias, por exemplo), que atendem às necessidades de seus clientes no que se refere à qualidade e ao preço. Na expansão de seus produtos de marca própria, a empresa traz a seus clientes novos itens: detergentes e papel higiênico sob a marca Estrela.

O Angeloni chegou à capital catarinense, em 1983, com uma loja climatizada e com estacionamento coberto, conforto ainda inédito no mercado catarinense. E, em 1987,

Santa Catarina ganhou seu primeiro hipermercado, o Angeloni do bairro de Capoeiras, na capital, representando a evolução que a empresa buscava.

Em 1988, na comemoração de seus trinta anos, a empresa lançou uma campanha publicitária que conquistou o prêmio Top de Marketing ADVB, pelo reconhecimento de sua comunicação diferenciada, inovadora e criativa.

Hoje, o Angeloni conta com uma importante loja no setor supermercadista catarinense; a loja localizada à conhecida Avenida Rubens de Arruda Ramos (Beiramar Norte), totalmente informatizada e referência no setor, além de um hipermercado em Blumenau e uma loja em Joinville, no Shopping Müller. Em 1996, lançou sua nova logomarca e, no ano seguinte, expandiu-se ainda mais, instalando-se em Jaraguá do Sul e inaugurando uma segunda unidade em Blumenau.

A figura do *ombudsman* foi uma inovação da empresa, com o objetivo de diferenciar o atendimento e estreitar o canal de comunicação com o cliente.

Ao completar seus quarenta anos, o Angeloni criou o programa de fidelização de clientes, o Clube Angeloni e, pouco depois, implantou mais um serviço, o de compras pela *internet*, chamado de programa Tempo de entrega em domicílio.

A rede divide suas lojas em três categorias:

1. Superfácil Angeloni: são lojas de conveniência, em áreas residenciais, com um espaço de até 900m² e *mix* de produtos direcionado aos perecíveis, à cesta básica e à necessidade alimentar da família;
2. Supercenter Angeloni: são lojas de aproximadamente 5.000m² e um *mix* de produtos com 25 mil itens, diferenciando-se dos supermercados por agregar o conceito *one stop shop*, ou seja, um local que oferece a conveniência de uma praça de alimentação, lojas de serviços (banco, banca de revistas, chaveiro, farmácia, floricultura, lotérica, lavanderia, videolocadora, etc.) e um posto de abastecimento de automóveis;

3. Supermercado Angeloni: são as lojas com todos os setores: bazar, bebidas, carnes, frios, higiene, hortifrutigranjeiros, limpeza, mercearia, padaria, etc. Conta com uma área de vendas de até 4.000m² e uma variedade de produtos que gira em torno de 18 mil itens.

Hoje, o Angeloni vem buscando se diferenciar também no âmbito social, incentivando a contratação de deficientes físicos (hoje são 52 na rede) e de pessoas de terceira idade, que incrementam o quadro funcional com 128 colaboradores dessa classe. Além destes aspectos, a educação também é uma preocupação do Angeloni, que, com um convênio com a Secretaria de Educação do Estado de Santa Catarina, garante o ensino de segundo grau a cerca de 800 funcionários da rede.

No intuito de agregar novas opções de serviços aos seus clientes, o Angeloni iniciou suas atividades na comercialização de medicamentos no ano de 1997, inaugurando, em Blumenau, sua primeira farmácia. Como a iniciativa deu resultado positivo, a rede vem expandindo sua rede de farmácias por outras cidades.

No ano de 2001, em comemoração ao seu 43º aniversário, a rede promoveu uma campanha de doação de 43 toneladas de alimentos e agasalhos, apresentando à comunidade sua preocupação com o bem-estar social.

Segundo o *ranking* da ABRAS (2001), o Angeloni é o maior supermercado de Santa Catarina por faturamento – soma a quantia de R\$ 483.359.009,00, passando da 15ª posição nacional em 1998, para a 11ª em 1999, e mantendo esta posição em 2000 – e ocupa a terceira posição na Região Sul. O grupo possui 349 *check outs*, 46.013m² de área de vendas em 17 lojas no Estado de Santa Catarina (quatro na Grande Florianópolis). Opera com cerca de 4.020 colaboradores, apresentando um faturamento de mais de 120 mil reais por funcionário ao ano.

Atualmente, o grupo opera com, além das Farmácias Angeloni, Postos Angeloni, criando assim um conceito de serviços Angeloni, cujo *slogan* é: “Sempre perto de você”.

Na tabela 4, apresenta-se um levantamento do total de colaboradores, *check outs* e áreas de vendas por metro quadrado por lojas da rede Angeloni.

TABELA 4 – DADOS DO ANGELONI SUPERMERCADOS NA GRANDE FLORIANÓPOLIS

LOJAS*	COLABORADORES	CHECK OUTS	ÁREA DE VENDAS (m ²)
Capoeiras	236	32	4839
Beiramar	217	32	5000
Santa Mônica	180	21	2080
Centro	191	21	2182
Totais	724	106	14101

FONTE: ACATS (2001)

NOTAS: Dados trabalhados pelo autor.

*Todas as lojas da rede Angeloni ficam em Florianópolis.

4.1.2 Hipermercado Big

O maior grupo não financeiro de Portugal e um dos maiores do setor de distribuição na Europa, o Sonae, chegou ao Brasil no final da década de 80, por meio de uma *joint-venture* com a Josapar, resultando na Companhia Real de Distribuição.

Anos depois desta operação, o grupo assumiu a totalidade da empresa brasileira, partindo para um forte crescimento nas regiões sul e sudeste do país.

O grupo controla, no país, 170 lojas, com as bandeiras Big (nos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e São Paulo), Nacional (no Rio Grande do Sul), Mercadorama (no Paraná) e Candia (em São Paulo).

A marca Big Shop está representada por 28 lojas, sendo 12 em São Paulo, cinco no Paraná, oito no Rio Grande do Sul e, em Santa Catarina, opera três lojas (nos municípios de Criciúma, Florianópolis e Joinville).

O Grupo Sonae Distribuição Brasil S.A, com sede no Rio Grande do Sul, atualmente, de acordo com o *ranking* da ABRAS de 2001, é o quarto varejista de supermercados do Brasil, com um faturamento de R\$ 3.008.256.489,00. No ano anterior, esteve na terceira posição, com um faturamento de R\$ 2.854.549.836,00, referente a todas as lojas do Brasil.

O Sonae possui 3.637 *check outs* distribuídos em 401.171m² de área de vendas. Conta com 20.396 funcionários e um faturamento anual por funcionário de R\$ 147.492,00.

O grupo possui apenas uma loja em Florianópolis (faturamento não informado) com 9000m² de área de vendas e um quadro de 200 colaboradores e 58 *check outs*.

Segundo o Sr. César Baulos, em entrevista concedida à revista Super Varejo, em maio de 2001, a empresa tem trabalhado muito no aspecto de produtos com marcas próprias. Afirmou que esta é uma área muito forte e uma das prioridades da empresa; e que possui um ritmo de lançamentos de aproximadamente um produto novo por dia. Sendo esta uma operação considerada das mais importantes do Brasil.

Seu *slogan* “Campeão dos preços baixos” é fortemente conhecido e apóia, em Santa Catarina, um programa de televisão chamado “Um Século de História”.

4.1.3 Carrefour Comércio e Indústria Ltda. – Stoc Supermercados

O Carrefour, na América Latina inaugurou suas atividades em 1975. Comporta 74 hipermercados no Brasil e a partir de 1998, o grupo começou a desenvolver suas atividades de supermercados através da aquisição de cadeias regionais (Supermercados das Lojas Americanas, Planaltão, Roncetti, Minerão, Reina, Dallas, Continente), explorando, atualmente, 115 supermercados. Em outubro de 1998, 19 Lojas Americanas passaram a adotar o nome de

Stoc; destas, três em Santa Catarina, quatro no Nordeste e 12 no interior de São Paulo, e quatro, devido ao tamanho, tornaram-se Hipermercados Carrefour.

Essa rede atende, hoje em dia, a mais de dois bilhões de clientes por ano, em mais de 9000 lojas, em 27 países, localizados na América (México, Argentina, Brasil, Chile e Colômbia), na Ásia (China, Japão, Indonésia, Coreia, Malásia, Cingapura, Taiwan e Tailândia) e na Europa (França, Espanha, Itália, Polônia, Grécia, Turquia, Portugal e República Checa).

O Carrefour, com sede em São Paulo, é o segundo maior varejista de Supermercados do Brasil em faturamento, ficando atrás apenas da rede Pão de Açúcar. E, de acordo com a Super Hiper (2000), referente a todas as lojas no Brasil, apresentou, em 1999, R\$ 7.943.531.873,00. No ano de 2000, seu faturamento cresceu cerca de 20%, passando para R\$ 9.520.321.760,00.

Com um total de 940.704m² de área de vendas, a rede possui uma média de 4.680m² por loja. Conta com 44.571 funcionários, apresentando um faturamento anual por funcionário na ordem de R\$ 213.599,00.

O grupo possui uma loja na Grande Florianópolis, com a bandeira Stoc, localizada no Shopping Itaguaçu – São José, com 23 *check outs*, aproximadamente 3.100m² de área de venda e 85 funcionários. Possui um faturamento anual de cerca de 14 milhões de reais.

4.1.4 Comper Supermercados

A rede de supermercados Comper nasceu, oficialmente, em 1964, em Itajaí, no Estado de Santa Catarina, com nome de Armazém Comercial Pereira. Seu fundador, o empresário, filho de camponeses, foi Luis Ignácio Theodoro Pereira.

O nome Comper nasceu através da combinação da palavra comercial com o sobrenome Pereira e a primeira loja assim denominada, foi inaugurada em 1975, no bairro Jardim Atlântico, em Florianópolis.

Na década de 80, devido a enchentes que prejudicaram todo o Estado catarinense, em especial, Florianópolis, o grupo viu-se forçado a um recomeço e optou pelo Estado de Mato Grosso do Sul, onde fundou o Atacado Bate Forte, mas não desistiu de reerguer a estrutura catarinense.

Hoje, o Comper Supermercados possui quatro lojas na Grande Florianópolis. Seu faturamento não consta do *ranking* da ABRAS (2001).

Na tabela 5, apresentam-se algumas informações sobre as lojas da rede de supermercados Comper:

TABELA 5 – DADOS DO COMPER SUPERMERCADOS NA GRANDE FLORIANÓPOLIS

LOJA	COLABORADORES	CHECK OUTS	ÁREA DE VENDAS (m ²)
Jardim Atlântico	100	20	1540
Trindade (Florianópolis)	99	20	3000
Estreito (Florianópolis)	75	28	3000
Kobrasol (São José)	28	10	1000
Totais	302	78	8540

FONTE: ACATS (2001)

NOTAS: Dados trabalhados pelo autor.

4.1.5 Supermercados Gêmeos

O Supermercado Gêmeos foi fundado em Biguaçu, no ano de 1983, pelos irmãos e sócios Jucélio Jacob Andrade e José Jacob Andrade. Pelo fato de serem irmãos gêmeos, na ocasião da escolha do nome do supermercado, o nome Gêmeos pareceu apropriado. A iniciativa de serem proprietários de um empreendimento no setor supermercadista surgiu de sua longa experiência como vendedores autônomos.

A primeira loja, a matriz, foi aberta no Centro de Biguaçu. Anos depois, abriram a segunda loja, no município de Florianópolis, no bairro Bela Vista. Hoje, contam com quatro lojas, todas na região da Grande Florianópolis. As compras de mercadorias são centralizadas na matriz e um caminhão próprio faz a distribuição para as demais lojas.

Com o *slogan* “Preço baixo e alto astral”, que está sendo reformulado, a empresa oferece a seus clientes entrega em domicílio gratuita, através de uma empresa terceirizada. Oferece, ainda, todos os dias, mais de 40 produtos de hortifrutigranjeiros a preços baixos (de sacolão).

A abertura das lojas aos domingos foi estudada e apenas duas das quatro lojas operam nestes dias, a do Jardim Atlântico e a de Bela Vista, das 8 às 12 horas.

Os Supermercados Gêmeos apresentaram, em 1999, um faturamento de R\$ 3.360.000,00. No ano de 2000, o faturamento da empresa foi de R\$ 4.800.000,00 representando um crescimento de aproximadamente 30%. Está na 418ª colocação geral brasileira. Na Região Sul, é a 135ª rede de supermercados e, em Santa Catarina, ocupa a 27ª posição.

Na tabela 6, retratam-se alguns dados acerca das lojas da rede de supermercados Gêmeos:

TABELA 6 – DADOS DOS SUPERMERCADOS GÊMEOS NA GRANDE FLORIANÓPOLIS

LOJAS	COLABORADORES	CHECK OUTS	ÁREAS DE VENDAS (m ²)
Centro (Biguaçu)	38	6	900
Bela Vista (Florianópolis)	35	6	800
Jardim Atlântico (Florianópolis)	7	2	250
Prado (Biguaçu)	6	2	200
Totais	86	16	2.150

FONTE: ACATS (2001)

NOTAS: Dados trabalhados pelo autor.

4.1.6 Hippo Supermercados

O Hippo Supermercados possui apenas uma loja no Centro de Florianópolis, na Rua Almirante Alvin, 555. Apesar de estar no Centro, a região é estritamente composta de residências. Encontra-se, de acordo com o *ranking* da ABRAS (2001), na 179ª posição no Brasil, na 48ª na Região Sul e na 11ª posição no Estado de Santa Catarina. Sua abrangência no mercado varejista engloba a Grande Florianópolis.

Essa empresa possui um faturamento de R\$ 17.333.524,00, com 14 *check outs*, 1.350m² de área de venda, 1.200m² de área de estocagem e trabalha com cerca de 8000 itens. Conta com 170 colaboradores – 50% do sexo masculino e 50% do sexo feminino –, entre os quais são admitidos deficientes físicos.

O Hippo surgiu da divisão do grupo Santa Mônica Supermercados, em 1997. A diretoria do Hippo é jovem, sendo a Diretoria Comercial coordenada pelo sócio Josiano

Jaqueti. Segundo Josiano, os colaboradores são sempre treinados e orientados para melhor atender aos clientes, e é interesse da empresa a abertura de mais uma loja.

O Hippo Supermercados tem a preocupação de inovar seus serviços, dispondo ao consumidor a possibilidade de efetuar suas compras de supermercado via *internet* (com o Hipponet), com entrega em domicílio. Esta atividade teve início no ano de 1998, pioneira em Santa Catarina e, em consequência de solicitações de clientes, lançou-se, em 2000, o serviço de 0800 (compras por telefone). Atualmente, das compras que não são efetuadas diretamente na loja, 60% dos clientes têm optado por compras pelo telefone e 40% pela *internet*.

4.1.7 Supermercados Imperatriz

O grupo Imperatriz foi fundado em 14 de agosto de 1974, pelo casal Vidal Procópio Lohn e Vilza Maria Lohn, agricultores, em Santo Amaro da Imperatriz. A primeira loja da rede surgiu em decorrência da construção de um armazém para atender às necessidades das famílias da região de Santo Amaro da Imperatriz. Durante os anos 70, foram abertas seis lojas na região continental de Florianópolis. Em 1980, é inaugurada a primeira loja em Florianópolis. No final dos anos 80, sofre algumas reestruturações visando à melhoria do atendimento, buscando um diferencial competitivo. Nesta época, a direção das lojas passou a ser dos filhos do casal, em decorrência da morte do empresário Vidal Procópio Lohn.

Em 1993, é inaugurada uma loja no Shopping Beiramar, tornando-se esta, em 1997, a primeira loja a possuir atendimento 24 horas no Estado de Santa Catarina. No final dos anos 90, o Imperatriz expandiu suas atividades para as cidades de Rio do Sul e Imbituba.

A rede foi pioneira em uma série de iniciativas, dentre elas: admissão de meninos carentes para trabalharem como auxiliares de caixa; implantação da tarifa verde com a Celesc em quase todas as suas lojas; e, elaboração de um sanitário especial para deficientes físicos (loja de Coqueiros).

Segundo o *ranking* da ABRAS (2000), o Supermercado Imperatriz saltou do 76º lugar na classificação de 1998 para a 53ª posição em 1999. Obteve, no exercício de 1999, um faturamento de R\$ 74.342.551,00, referente a todas as lojas do Estado. O ritmo acelerado de crescimento confirmou-se em 2000, quando a empresa saltou da 53ª posição de 1999, para 43ª na classificação nacional. Seu faturamento atual é de R\$ 101.298.994,00, representando um crescimento da ordem de mais de 35 pontos percentuais.

A rede, com sede em São José, apresenta uma média de 847m² por loja e um faturamento por funcionário de R\$ 105.630,00 por ano. Atualmente, contando com 959 colaboradores e 147 *check outs*, ocupa o quarto lugar no *ranking* estadual do setor e o 12º na Região Sul. A rede tem investido em novas e bem equipadas lojas na região de maior potencial turístico da capital catarinense. Conta com 18 lojas, um centro de mercadorias secas, um centro de distribuição de mercadorias refrigeradas e apresenta o maior número de lojas na Grande Florianópolis – um total de 14 lojas.

Seus próximos investimentos serão uma nova loja no Shopping Itaguaçu, com atendimento 24 horas e, prevista para novembro do corrente ano, a inauguração de outra nova loja, localizada em Ingleses, Florianópolis.

Lançou, essa rede, uma forte campanha de *marketing*, já neste ano de 2001, direcionada à comemoração de seu 27º aniversário. O personagem “Dédeu” e o *slogan* “Aqui é mais barato” foram utilizados nessa campanha.

A empresa é uma das maiores empregadoras do varejo catarinense, tendo em média 1200 colaboradores em todo o Estado.

Seguem, na tabela 7, os dados da rede Imperatriz na Grande Florianópolis.

TABELA 7 – DADOS DA REDE IMPERATRIZ NA GRANDE FLORIANÓPOLIS

LOJAS	COLABORADORES	CHECK OUTS	ÁREAS DE VENDAS (m ²)
Sto. Amaro da Imperatriz	35	6	650
Ponte Maruim (Palhoça)	25	5	600
Kobrasol (São José)	28	5	450
Centro (Rita Maria, Florianópolis)	80	10	950
Jurerê (Florianópolis)	31	12	500
Centro (Av. Mauro Ramos, Florianópolis)	79	10	2000
Coqueiros (Florianópolis)	33	11	500
Campinas (Av. Josué Di Bernardi, São José)	70	10	800
Estreito (Florianópolis)	60	11	1000
Saco dos Limões (Florianópolis)	30	10	700
Beiramar Shopping (Florianópolis)	32	12	1000
Coronel Bernardino (Palhoça)	15	12	1000
Barreiros (São José)	41	7	800
Canasvieiras (Florianópolis)	90	12	1400
Totais	649	116	12350

FONTE: ACATS (2001)

NOTAS: Dados trabalhados pelo autor.

4.1.8 Supermercados Magia

O Supermercados Magia, com sede em Florianópolis, foi fundado em 1983. Na época, denominava-se Minimercado Alberton, sendo administrado por Celso Souza e sua esposa, Terezinha Souza.

Em 1993, os irmãos Sílvio e Sálvio Souza adquiriram uma loja de supermercados no bairro Canasvieiras, chamada Supermercado Canasvieiras.

Em 1996, foi inaugurado o Supermercado Magia, em Canasvieiras, com estacionamento e amplo *mix* de produtos, para atender aos clientes do norte da ilha de Santa Catarina.

Em 1997, inaugurou-se o Supermercado Forte, administrado pelo irmão Sidnei Souza, contando com o apoio logístico do Supermercado Magia.

Em 1999, foi aberta, em Jurerê, a loja Magia que, além de atender aos turistas, tinha como objetivo atender aos moradores da região. Ainda nesse ano, inaugurou-se o superfeirão Magia, direcionando suas vendas para frutas, legumes e verduras, e tendo como diferencial uma indústria de panificação, que abasteceria as lojas Magia e Forte.

No ano 2000, o Supermercado Canasvieiras passou a ser chamado Supermercados Magia. Também nesse ano, a empresa inaugurou duas lotéricas, uma anexa à loja de Canasvieiras e a outra no bairro Ingleses.

A empresa comporta cerca de 350 colaboradores, que são treinados e qualificados. E, em novembro de 2001, estará inaugurando uma nova loja, dessa vez localizada na Lagoa da Conceição, com estacionamento e modernas instalações.

4.1.9 Supermercados Rosa

O Supermercado Rosa, com sede em Santo Amaro da Imperatriz, foi fundado em 1984 pelo Sr. Pedro José da Rosa.

Conhecido como Pedro Amaro, esse senhor vendia alguns produtos em sua carroça, pelo município, em meados de 1960. Em 1970, abriu seu primeiro empreendimento, o Atacado Rosa, em Varginha.

A inauguração do primeiro supermercado deu-se pela compra de uma loja, a do Mercado Soberana, que era pequena. Os itens comercializados eram os de primeira necessidade. O Supermercado Rosa começou como uma empresa familiar, com apenas 15 funcionários. Hoje, nesta loja, já são 35.

Em 1990, o empreendimento ganhou sua primeira filial, no município de Palhoça e, em maio de 2000, a rede chegou à capital, no bairro Itacorubi, em Florianópolis. Esta loja tem um perfil diferente do das outras duas, pois, apesar de maior área de vendas, não apresenta uma rentabilidade proporcional, devido à grande concorrência instalada na região.

Com o falecimento do fundador, a figura de seu genro, o Sr. Lúcio José Matos tem se destacado nos negócios. Um empresário que atua diretamente com seus funcionários de linha de frente; o Sr. Lúcio pode ser encontrado em uma de suas lojas, conversando com seus clientes enquanto carrega suas compras. Sempre com um estilo muito simples, acredita ser ponto chave para o sucesso a humildade e a honestidade, o que incansavelmente repete a seus funcionários.

A empresa conta com cerca de 171 colaboradores nas três lojas, cerca de 16.000 itens cadastrados, dos quais 10.000 estão à disposição do cliente constantemente, sendo os demais itens, cerca de 6.000, sazonais.

Está na 309ª colocação brasileira, na 94ª na Região Sul e 20ª no Estado de Santa Catarina. Apresentou, segundo a ABRAS (2001), um faturamento de R\$ 6.215.537,00.

Na tabela 8, a seguir, resumem-se os dados referentes aos Supermercados Rosa na Grande Florianópolis.

TABELA 8 – DADOS DO SUPERMERCADOS ROSA NA GRANDE FLORIANÓPOLIS

LOJAS	COLABORADORES	CHECK OUTS	ÁREAS DE VENDAS (m ²)
Palhoça	62	6	720
Santo Amaro da Imperatriz	35	5	500
Florianópolis (Itacorubi)	74	9	920
Totais	171	20	2.140

FONTE: ACATS (2001)

NOTA: Dados trabalhados pelo autor.

4.1.10 Santos Supermercados

O Santos Supermercados foi fundado em 1968 pelo Sr. Manoel dos Santos e sua esposa, na Pinheira, em Palhoça. Na época, era apenas uma mercearia, mas, aos poucos, tornou-se um supermercado muito importante na economia da região. É uma empresa familiar, pois todos os cinco filhos do casal trabalham na empresa.

O Supermercado Santos inaugurou, em março de 1999, a sua segunda loja, no Centro de Palhoça, e investe constantemente em tecnologia. Foi o segundo supermercado a implantar leitura ótica em seus *check outs* no Estado de Santa Catarina. A empresa faz entrega em domicílio e, para breve, tem planos de incrementar suas vendas através da *internet*. Possui duas lojas. Seu faturamento não foi encontrado no *ranking* da ABRAS (2001).

A seguir, na tabela 9, mostra-se o levantamento feito nas duas lojas dos Santos Supermercados:

TABELA 9 – DADOS DO SANTOS SUPERMERCADOS NA GRANDE FLORIANÓPOLIS

LOJAS	COLABORADORES	CHECK OUTS	ÁREAS DE VENDAS (m ²)
Centro (Palhoça)	49	15	1800
Pinheira (Palhoça)	13	8	724
Totais	62	23	2524

FONTE: ACATS (2001)

NOTA: Dados trabalhados pelo autor.

4.1.11 Supermercados Vitória

Em 1967, os irmãos Cídio, José e Antônio Sandri inauguraram o primeiro supermercado de Santa Catarina, localizado à Rua Tijucas, número 38, na cidade de Itajaí, e denominado Supermercado Vitória Ltda., com uma área de vendas de 450m². Um ano depois, inauguraram a primeira filial, também na cidade de Itajaí.

Hoje, a empresa conta com 40 lojas em todo o Estado catarinense, estando localizadas em: Itajaí, Brusque, Camboriú, Indaial, Jaraguá do Sul, Joinville, Navegantes, Piçarras, São José e Timbó. Há, também, uma loja de produtos importados, a de nome Metropol, lojas de eletro-móveis, uma transportadora em São Paulo, um posto de combustível e uma central de abastecimento. De todas as suas filiais, vinte são automatizadas.

A rede investe muito em mídia, sendo que 80% dos investimentos são em televisão e outros 20% em rádio, jornais e outros veículos, e, segundo o gerente de compras da rede, Sr. Jorge José Geraldo, a empresa conta com uma equipe específica para o gerenciamento da marca própria “Vitória”.

Os Supermercados Vitória apresentam, há 15 anos, produtos com marca própria Vitória. Hoje, são cerca de 109 itens, entre: farinha de trigo, açúcar refinado, sabão em pó,

margarina, papel higiênico, amaciante, detergente, álcool, guardanapos, desinfetantes, condimentos em geral, cereais, fubá e outros.

Essa rede apresentou um faturamento de R\$ 353.412.000,00 no ano de 1999 e, em 2000, de R\$ 260.996.890,00 em todo o Estado, representando uma queda de aproximadamente 27%. Está na 2ª colocação geral em Santa Catarina e, no ano de 2000, ocupou a 12ª nacional; mas, no ano 2001, caiu para a 19ª posição. Na Região Sul, ocupa a quarta posição.

O Supermercado Vitória conta com 513 *check outs*, 3.575 funcionários, uma média de 1.614m² por loja, um faturamento anual por funcionário de R\$ 73.006,00 e possui três lojas na Grande Florianópolis.

Encontram-se, na tabela 10, dados dos supermercados Vitória, localizados no bairro Campinas, São José:

TABELA 10 – DADOS DOS SUPERMERCADOS VITÓRIA NA GRANDE FLORIANÓPOLIS

LOJAS	COLABORADORES	CHECK OUTS	ÁREA DE VENDAS (m ²)
Campinas - BR 101 (São José)	163	20	2000
Campinas (São José)	120	18	1100
Av. Pres. Kennedy (São José)	85	20	1574
Totais	386	58	4.674

FONTE: ACATS (2001)

NOTA: Dados trabalhados pelo autor.

4.1.12 Supermercados Xande

O empresário Antônio Sandri atuou durante 43 anos em uma das principais redes de supermercados de Santa Catarina, a rede Vitória, como sócio e exercendo o cargo de Diretor Financeiro.

No início de 1998, ao lado de sua esposa e de seus filhos, resolveu iniciar seu próprio negócio e retirou-se da sociedade na rede Vitória. No mesmo ano, abriram-se três lojas: um supermercado e uma loja de cosméticos em Florianópolis, e um supermercado em São José, no bairro Forquilha.

As instalações existentes foram substituídas por novos e modernos equipamentos e uma linha de produtos diversificados, tornando-se o *mix* mais competitivo, além de desenvolver trabalhos de treinamento de seus funcionários, objetivando uma prestação de serviços diferenciada.

Em expansão, a rede adquiriu uma loja em Itajaí e outra em Porto Belo, com uma área de vendas de 1.250m², além da mais recente loja, em Balneário Camboriú, inaugurada em 2000.

Hoje, são quase 500 funcionários trabalhando na rede de Supermercados Xande, que cresce de forma criteriosa, através de minuciosos estudos, para que se obtenha o sucesso idêntico ao das lojas já existentes. Contudo, seu faturamento não foi encontrado no *ranking* da ABRAS (2001).

Na tabela 11, encontram-se os dados das duas lojas na Grande Florianópolis da rede de Supermercados Xande.

TABELA 11 – DADOS DOS SUPERMERCADOS XANDE NA GRANDE FLORIANÓPOLIS

LOJAS	COLABORADORES	CHECK OUTS	ÁREAS DE VENDAS (m ²)
Centro (Florianópolis)	70	13	1050
Forquilha (São José)	73	11	1500
Totais	143	24	2550

FONTE: ACATS (2001)

NOTA: Dados trabalhados pelo autor.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS DE PESQUISA

Neste capítulo, serão analisadas as cinco forças competitivas propostas por Michael Porter, como: rivalidade entre os concorrentes, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos fornecedores e poder de negociação dos compradores, nos supermercados da Grande Florianópolis.

5.1 RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES

A rivalidade entre os concorrentes de um mesmo setor demonstra a luta dessas em aumentar seu *marketshare* e conseguir um melhor faturamento. Geralmente, a disputa é acirrada nos preços, no aumento de serviços oferecidos e no aumento nos investimentos de *marketing*, entre outros

Segundo Porter (1991), a intensidade é decorrente de vários fatores, como:

- a) concorrentes numerosos ou bem equilibrados;
- b) crescimento lento da indústria;
- c) custos fixos ou de almoxarifado altos;
- d) ausência de diferenciação ou custos de mudança;
- e) capacidade aumentada em grandes incrementos;

- f) concorrentes divergentes;
- g) concorrentes estrangeiros, que muitas vezes acrescentam um alto grau de diversidade às indústrias, devido às suas circunstâncias e metas diferentes;
- h) grandes interesses estratégicos;
- i) barreiras de saída elevadas: ativos especializados, custos fixos de saída, barreiras emocionais, restrições de ordem governamental e social.

Como já enfocado, a Grande Florianópolis apresenta 43 empresas atuando no setor supermercadista, com aproximadamente 74 lojas, segundo dados da ACATS. Tendo em vista a população da região, englobando os municípios de São José, Santo Amaro da Imperatriz, Palhoça, Biguaçu e Florianópolis, este é um número expressivo de lojas.

Quanto ao porte das empresas, pode-se afirmar que, nos supermercados da Grande Florianópolis, existe um pequeno número de empresas de grande porte: Big, Stoc, Angeloni, Vitória e Imperatriz. Outras são de médio porte, mas a maioria é de pequeno porte.

Com relação ao número de concorrentes, os supermercados da região podem ser considerados relativamente concentrados, tendo em vista que cerca de 40% do faturamento do Estado provém de quatro redes.

Sobre a concentração dos supermercados, os gerentes, em entrevistas relataram:

Claro que há concentração. No Estado de Santa Catarina pode-se dizer que as duas cidades de maior concorrência no setor supermercadista são Blumenau e Florianópolis.

Aqui em Florianópolis, hoje, acho que a concorrência é muito grande. Quantos supermercados a gente tem na cidade? Muitos.

Existe uma concentração em regiões como: São José e Capoeiras. Temos lá o Big, Angeloni, Vitória, Imperatriz e ainda vem o Giassi. Mas, já em outras regiões, acredito ser um pouco mais pulverizado, mas acho que o mercado é relativamente concentrado.

De acordo com a ACNielsen, o número de lojas por habitantes em indicador de concentração no setor supermercadista na Região Sul é maior que a média brasileira. Quando o setor é concentrado, e neste caso temos uma relativa concentração, o grau de competição entre os concorrentes é elevado.

O crescimento do setor em Santa Catarina foi de aproximadamente 16% em 1999 e 4% em 2000. Isto deu-se pelo aumento da disputa por uma fatia maior de crescimento, aumentando também a competição entre as empresas.

O grau de diferenciação da oferta influencia também na competição entre as empresas. De acordo com Porter (1991), quando os produtos são *commodities* e as diferenças não são perceptíveis, isto gera um aumento na rivalidade.

Os supermercados, em geral, tendem a ter itens semelhantes, ou seja, trabalham com marcas líderes e outras. Fica fácil perceber a diferenciação de oferta em lojas maiores, que oferecem mais opções aos clientes (um maior número de itens). Uma estratégia de diferenciação é o chamado mercado de produtos com marcas próprias (*Store Brands* ou *Private Label*, nos Estados Unidos). Com estes produtos, os supermercadistas acreditam oferecer preços menores aos seus clientes, com a qualidade dos produtos assegurada. Como se pode perceber pelas entrevistas dos gerentes:

Nos nossos produtos de marcas próprias e da padaria conseguimos uma margem boa, e o público está contente.

Nós não temos custo em criar uma marca, a marca do supermercado já é forte, não precisamos investir muito.

Com relação aos serviços, estes geram cada vez mais diferenciação e é o caso de mercado catarinense. Os supermercados têm inovado muito, como o:

- Imperatriz Supermercados, que lançou a primeira loja 24 horas do Estado, no Shopping Beiramar;

- Hippo Supermercados, que foi pioneiro no projeto de vendas por *internet*;
- Angeloni, que criou o cartão de fidelidade e um Centro de Distribuição que reduz em média 20% seus custos de armazenagem.

Além desses fatores, corrobora essa preocupação com os serviços o depoimento:

Nós oferecemos serviços aos clientes, como: postos de gasolina, galeria de lojas, estacionamento interno, bom atendimento...

Os supermercados, principalmente os grandes grupos, conseguem economia de escala em diversas áreas, como: compras, centrais de distribuição, investimentos em *marketing* e promoção aos clientes. Segundo Porter (1991), quando há economia de escala, há aumento de competição.

Com relação às compras, as grandes redes compram em grande volume, conseguindo menores preços. As centrais de distribuição também geram economias de escala e, como na Grande Florianópolis algumas empresas têm Centros de Distribuição, aumenta a rivalidade entre os concorrentes.

Com relação ao *marketing*, certamente, as empresas pequenas estão em desvantagem. Uma vez que as de grande porte investem mais, como se pode observar nos depoimentos em entrevistas. Por exemplo:

Nosso trabalho de *marketing* é nacional, então, temos um nome forte no mercado.

Algumas empresas estaduais fazem campanhas publicitárias em emissoras de televisão, aumentando sua competitividade.

Com relação às promoções (encartes promocionais, no anexo H), existem muitos produtos de marcas próprias, que, sem dúvida, geram economia de escala e, geralmente, possuem custos mais baixos, tornando-se uma forte tendência nacional de estratégia dos supermercadistas.

Segundo Porter (1991), o acirramento competitivo é decorrente de divergência entre propostas e convicções dos concorrentes. E, dentre as empresas situadas na Grande Florianópolis, existem muitas diferenças de interesses. Sonae (Big) e Carrefour são as únicas empresas com capital estrangeiro; o Sonae posiciona-se como “campeão dos preços baixos”; o Angeloni aposta no conceito de serviços agregados (postos de gasolina, farmácias, galeria de lojas); o Imperatriz, enxergando isto, também criou algumas farmácias em suas lojas; ou seja, existem diferenças estratégicas e de interesses na região.

As barreiras de saída podem ser, conforme já foi dito, de ordem econômica, estratégica e até emocional. Nos supermercados, os ativos são muito especializados, logo, a dificuldade em vendê-los é grande. Os principais ativos de um supermercado são o terreno e o imóvel, assim, aumenta a barreira de saída, pois apenas um outro supermercado teria interesse na aquisição destes ativos. O aumento nas barreiras de saída provoca um aumento na rivalidade entre competidores do setor. Os custos fixos de saída dos supermercados também são altos, tendo em vista o número de colaboradores nas lojas, podendo chegar a 200.

Assim, conforme entrevista,

muitas empresas optam pela fusão ou aquisição, pois, para um supermercadista demitir todos os colaboradores, vender os equipamentos, é muito difícil.

Outros custos de saída são despesas legais, indenizações e outras. Todas as empresas apresentam os mesmos problemas para sair do negócio, tendo, este fator, importante influência na competição do setor.

Outra barreira de saída é a emocional. Esta pode ser representada pela lealdade dos colaboradores, pelo orgulho em trabalhar em um negócio próprio, pelo envolvimento dos profissionais e outros. Como pode ser visto nos depoimentos:

Acho que tem o problema do orgulho. Uma empresa que foi fundada pelo pai, pelo avô, e as pessoas não estão interessadas em vender a outro grupo, de perder o nome e o prestígio.

Fechar uma loja ou vender já é uma imagem de fracasso.

Este pensamento ocorre porque muitos grupos na região são familiares, sendo, então, a barreira emocional um importante obstáculo de saída do setor.

Com relação aos fatores restritivos de ordem governamental, percebeu-se que eles não existem. Já os sociais podem ser destacados como imagem ruim perante a sociedade:

O supermercadista tem medo da imagem que vai ter perante a sociedade.

A rivalidade entre os concorrentes, de acordo com as entrevistas, observações e experiência do pesquisador, mostrou-se extremamente intensa, pois a competição entre os supermercados é muito grande, bem como suas estratégias de diferenciação (anexo I).

5.2 AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES

A entrada de um novo concorrente pode gerar uma maior competitividade entre os demais já existentes em um setor.

De acordo com a Super Hiper (2001), a chamada “onda” de fusões e aquisições, muito comum no setor supermercadista, foram responsáveis por muitas mudanças no setor. Somente no ano de 2000, a Companhia Brasileira de Distribuição (Pão de Açúcar), com sede em São Paulo, operando com as bandeiras Extra, Pão de Açúcar, Barateiro e Eletro, comprou 67 lojas de supermercados no Paraná, Ceará e São Paulo.

Presente no mercado catarinense, a rede portuguesa Sonae comprou a rede Mercadorama (Paraná), Nacional (Rio Grande do Sul), Candia e Maxxi (São Paulo).

O grupo Carrefour comprou três grandes empresas no Estado do Rio de Janeiro, tendo a bandeira de RDC, por se tratar das empresas Rainha Supermercados, Dallas e Continente. A aquisição estendeu-se ao Estado de São Paulo, com mais três redes, totalizando 41 lojas.

Empresas catarinenses também participaram deste processo de aquisições. A rede Imperatriz de supermercados adquiriu lojas do Supermercados Expresso; e o grupo Angeloni, a loja do Supermercado Santa Mônica.

Segundo Porter (1991), existem dois tipos de fatores que dificultam a entrada de novos concorrentes no setor: as barreiras de entrada e a reação dos concorrentes do setor já estabelecidos.

A localização é um dos fatores mais importantes como barreiras de entrada e, segundo Parente (2000), um dos principais atributos para a escolha de uma nova loja de varejo é a localização.

Os entrevistados, quando questionados sobre as dificuldades de entrada, relataram:

Os fatores que dificultam a entrada de novos varejistas são: a concorrência existente, o costume dos clientes às empresas locais (que já estão no mercado há tempos) e a dificuldade em encontrar um bom terreno em locais da Grande Florianópolis, de grande concentração de clientes potenciais.

A principal dificuldade é o terreno, principalmente nas regiões mais interessantes para um supermercado, como a Trindade, o Centro...

Portanto, a falta de opções de localização pode ser considerada uma enorme barreira de entrada a novos varejistas. Em alguns setores, pode haver, por parte dos concorrentes, retaliação à entrada de novas empresas.

Os supermercados da Grande Florianópolis, com a entrada da multinacional Sonae, com a bandeira Big, não fizeram nenhuma retaliação. Ao contrário, de acordo com as entrevistas:

Com a entrada do Big, muitas redes se profissionalizaram, vejam o exemplo do Angeloni, que deu um grande salto qualitativo. Vejam também o Imperatriz. Até os menores estão mais organizados.

O histórico dos supermercados demonstra que não há retaliação, o que se constitui em um fator positivo aos novos entrantes supermercadistas.

Segundo o Presidente da ACATS, João Batista Lohn,

grandes grupos devem desembarcar principalmente em Florianópolis, Joinville, Criciúma e Blumenau. Mas, nas outras regiões, vai demorar mais um pouco.

Lohn afirma, ainda, que uma alternativa à entrada destes novos grupos é a capacitação dos supermercadistas locais, com a criação de um curso superior seqüencial de Administração de Supermercados, possibilitando qualificação e melhoria nos negócios dos supermercadistas catarinenses.

Um outro motivo para a retaliação de novos entrantes é o baixo crescimento do setor. Mas isto não ocorre, já que o setor vem crescendo em Santa Catarina, com um percentual de 16% de 1999 para 2000, e estimado em mais 4% para 2001. Desta forma, aumentam as chances de um possível entrante no varejo supermercadista da Grande Florianópolis.

Outra barreira de entrada é a necessidade de grandes capitais para se fazer um investimento. Por isso, muitas redes optam por comprar uma empresa já existente, o que aumenta a ameaça de novos entrantes, já que várias empresas catarinenses estão se destacando, inclusive nos cenários nacional e internacional, podendo provocar interesse de grandes grupos na aquisição de redes catarinenses.

É importante, ainda, salientar que uma alteração por parte do governo pode expressar o surgimento ou a queda de uma barreira de entrada.

A ameaça de novos entrantes, portanto, é uma força relativamente intensa para os competidores entre si.

5.3 AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS

A ameaça de produtos substitutos em um setor é determinada, de acordo com Porter (1991), pelos preços relativos dos produtos substitutos, pelos custos de substituição de fornecedor por parte dos clientes, pela tendência dos clientes a trocarem seus fornecedores e pelo nível de lucratividade dos formatos substitutos.

Neste estudo, são classificados como substitutos outros formatos de varejo alimentar que não trabalham com o auto-serviço, como: bares, mercearias, padarias, minimercados, lojas de conveniência e sacolões. (ver tabela 12)

TABELA 12 – FORMATOS DE VAREJOS SUBSTITUTOS DE SUPERMERCADOS

Formato de loja	Área em m ²	Nº de itens	Percentagem de vendas de não alimentos
Bares	20-50	300	1
Mercearias	20-50	500	3
Padarias	50-100	1000	1
Minimercados	50-100	1000	3
Lojas de Conveniência	50-100	1000	3
Sacolões ou Direto do Campo	300 em diante	100	Menos de 1

FONTE: PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas. 2000. p. 30

NOTA: Dados trabalhados pelo autor.

Os chamados produtos substitutos se diferenciam por algumas características, como: localização, preço, promoção e alguns serviços prestados.

Com relação aos preços dos produtos substitutos, em geral, são mais altos. Com exceção de sacolões, que oferecem frutas e legumes a R\$ 0,69 pelo quilo de qualquer produto; sendo, geralmente, mais baratos que os supermercados (exceto quando estes oferecem “Feirão” em dias específicos – anexo J –, podendo alguns itens ser vendidos com preços mais baixos que nos sacolões).

De acordo com as entrevistas, os poucos substitutos a preocupar, devido ao preço baixo oferecido, são, exatamente, os sacolões ou Direto do Campo:

Em algumas lojas, próximas ao sacolão, as vendas de hortifrutigranjeiros são afetadas, porque o pessoal tem por cultura acreditar que o preço é mais barato, mesmo, muitas vezes, você oferecendo um produto mais barato que o sacolão.

Com relação ao custo de substituição de fornecedor por parte dos clientes, pode-se afirmar que existe uma forte ameaça de troca, tendo em vista a localização estratégica destes formatos substitutos, que estão mais próximos ao cliente.

Segundo dados da ABRAS (2001), cerca de 40% dos clientes compram sempre em supermercados, outros 60% compram em outros formatos, mas em pequena quantidade.

De acordo com as entrevistas:

uma pessoa que chega do trabalho e precisa comprar um pão, leite e queijo, não vai a um supermercado, compra em um pequeno varejista. O alto preço da gasolina também é um fator que contribui.

Existe, neste caso, a tendência à substituição.

Com relação à lucratividade dos formatos substitutos, segundo dados obtidos nas entrevistas, os formatos de outros varejistas, que não compram em grande quantidade de seus fornecedores, não possibilita um preço interessante ao consumidor.

De acordo com um dos varejistas pesquisados:

o cliente vai pagar mais caro pelo produto. Eles não têm central de distribuição, nem várias lojas, etc., por isso, a lucratividade deles é baixa, e não têm como investir, inovar, etc.

De uma maneira geral, o baixo nível do índice de lucratividade destes varejistas diminui a ameaça de troca ou substituição por parte do cliente.

A ameaça de produtos substitutos não preocupa muito os varejistas, com exceção dos sacolões ou direto do campo.

5.4 PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

Os supermercados, geralmente, operam com um grande número de itens cadastrados em sua pauta de comercialização, chegando, às vezes, a terem até 40.000. Para ter todos estes itens à disposição dos clientes, os varejistas contam com os fornecedores, fabricantes ou distribuidores das indústrias, para o suprimento de produtos.

Os fornecedores podem ser organizações de pequeno, médio ou grande porte, essas últimas podem atuar de maneira regional, estadual, nacional ou global, no caso das multinacionais.

Os fornecedores afetam diretamente a rentabilidade no setor supermercadista. Porter (1991) destaca que, para um grupo fornecedor ser poderoso, ele deve:

- a) ser dominado por poucas companhias e ser mais concentrado que a indústria com a qual negocia;
- b) não ser obrigado a lutar com produtos substitutos;
- c) não ter a empresa compradora como um importante cliente para o fornecedor;
- d) oferecer um produto que deve ser um grande insumo para o comprador;

- e) possuir produtos diferenciados ou desenvolver custo de mudança;
- f) ser uma ameaça concreta de integração.

De fato, os grandes fornecedores tendem a exercer um maior poder de negociação, principalmente com pequenos e médios supermercados. Já os fornecedores menores recebem poder de negociação dos maiores supermercadistas.

Segundo um profissional da área supermercadista, na maioria dos casos, o poder de negociação está com os fornecedores, principalmente com aqueles que possuem produtos indispensáveis para a oferta ao cliente. Diz ele:

Eles têm produtos conhecidos, um bom atendimento, equipe de promotores, fazem parceria em tablóides, quanto mais eles demonstram parceria, mais espaço eles têm e mais poder de negociação eles têm.

Constatou-se que o poder de barganha dos fornecedores depende do volume de compras da rede e da força que ela apresenta para o fornecedor. Como se percebe na fala de um dos entrevistados:

Os fornecedores a exemplo de muitas redes de supermercados, se tornaram gigantes, vejamos o exemplo da AMBEV, que, na seção de bebidas, eles têm 80% de mercado, eles têm poder.

De acordo com outro executivo de uma grande rede de supermercados:

Para que possamos equilibrar os dois lados da moeda, devemos criar parcerias entre as redes varejistas e os fornecedores.

Os supermercados também passaram a se concentrarem. A exemplo disto, temos o caso da rede Angeloni, que é o maior em vendas no Estado, tendo apenas quatro lojas em Florianópolis; o grupo Vitória apresenta-se em segundo lugar no Estado; o Imperatriz, em terceiro. Somados seus faturamentos com o do Hipermercado Big, estes grupos apresentam 40% do faturamento do setor no Estado de Santa Catarina.

Assim, constatou-se que o poder de barganha de alguns supermercados aumentou consideravelmente, devido à importância que ganharam como clientes dos fornecedores.

O movimento de aquisições também é muito forte com os fornecedores, afirma um executivo do setor supermercadista:

Tem uma empresa de produtos de limpeza, que está em negociação com uma das principais desta seção, imaginem as duas juntas. Se tornarem a maior fornecedora de produtos de limpeza do Brasil, será muito forte.

De acordo com informações obtidas nas entrevistas, é possível afirmar que, na Grande Florianópolis, os fornecedores possuem mais poder de barganha do que os supermercados.

Porém, com relação à existência de formatos substitutos, os supermercadistas exercem maior poder de barganha do que os fornecedores – para quem os supermercados são um excelente canal de vendas.

De acordo com Porter (1991), os fornecedores de produtos estratégicos são muito importantes e são minoria, mas representam a maior parte do faturamento dos supermercados. Essa afirmação é confirmada pelas entrevistas:

Produtos como carnes, leite, iogurtes, pães, queijos, massas, frango, são os principais na seção de perecíveis.

A seção de hortifrutigranjeiros tem produtos estratégicos como: laranja, maçã, banana caturra (ou d'água), mamão formosa, cebola, alface, tomate...”

Produtos como vinagre, milho em lata de 200g, ervilhas na mesma gramagem, sal, café e achocolatados são responsáveis pela força de vendas da mercearia.

De acordo com os compradores (alguns entrevistados), os fornecedores destes produtos estratégicos exercem forte poder de barganha junto aos supermercadistas. Então, como saída para tentar diminuir este poder de negociação dos fornecedores, segundo entrevistas:

O que a gente pode fazer é ter vários fornecedores de um mesmo produto. Se um não for legal para trabalhar, podemos substituir, sem comprometer a relação com o cliente final.

Já os fornecedores que apresentam diferenciação em seus produtos podem se proteger do poder de negociação dos supermercados, segundo informações obtidas em entrevistas:

Muitas empresas estão buscando sair do conceito de *commodities* para cortes especiais, é o caso de muitas empresas que detêm grandes frigoríficos.

De acordo com Porter (1991), quando uma das partes interessadas passa a integrar-se de maneira vertical, substituindo seu fornecedor, então esta parte detém poder de negociação.

Para os fabricantes, montar supermercados não é interessante, o importante para eles é desenvolver uma parceria com as redes de supermercados, de modo que ambos ganhem.

Os supermercados têm colocado seu nome em produtos de fornecedores, o que tem aumentado de maneira significativa seu poder de negociação junto a fornecedores de marcas líderes, pois estes produtos de marca própria apresentam um preço muito inferior.

De acordo com as entrevistas:

No contrato que nós fazemos com nossos fornecedores, nossos produtos de marca própria têm prioridade no espaço de nossas lojas.

Nós temos alguns itens de marcas próprias. A marca própria tem um potencial muito grande, é mais um diferencial em relação aos concorrentes e está voltada para o cliente que não abre mão da qualidade, mas quer, sobretudo, preço.

Os fornecedores também buscam estratégias para não ficarem nas mãos dos supermercadistas, ou seja, para melhorarem também suas condições de negociação. Isso pode ser verificado nas palavras de um fornecedor, proferidas durante a Feira Expo-Super 2001, a este pesquisador:

Nós estamos nesta feira catarinense de supermercados com o intuito de pulverizar nossas vendas aos pequenos supermercados também, e não somente nos relacionarmos com os grandes.

Resumidamente, afirma-se que o poder de barganha está em alguns momentos, nas mãos do fornecedor e, em outros, nas mãos do supermercadista. Depende muito do tamanho da empresa, do *mix* de produtos dos fornecedores, do volume de compras e da importância da rede.

De uma maneira geral, como a maioria dos supermercados da Grande Florianópolis, com exceção de algumas redes, não apresenta muito volume de compras, o poder de barganha está mais concentrado nas mãos dos fornecedores.

Após essas considerações sobre o poder de barganha dos fornecedores, verificou-se que ele é quase tão forte quanto a rivalidade dos concorrentes, apresentando uma intensidade muito grande.

5.5 PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES

Os compradores, em um determinado setor, utilizam o poder de barganha para “brigar” por melhores preços, serviços e qualidade nos produtos, afetando diretamente o percentual de rentabilidade dos concorrentes de um mesmo setor, e aumentando a disputa entre eles.

Segundo Porter (1991), o poder de barganha dos clientes é poderoso se:

- a) os clientes adquirem grandes volumes em relação às vendas do vendedor;
- b) os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de suas compras;
- c) o número e tamanho dos compradores for grande em relação à indústria;

- d) o grau de diferenciação dos produtos na indústria existir;
- e) o comprador tiver total informação.

Com relação ao volume de compras dos compradores nos supermercados da Grande Florianópolis, pode-se afirmar que estes são, predominantemente, pequenos.

De acordo com a ABRAS (1992), na Região Sul – que compreende a área IV do Brasil, englobando os Estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Paraná – cerca de 90% dos entrevistados para uma pesquisa realizada junto aos clientes de supermercados gastam menos de quatro salários mínimos por mês (considerando o salário mínimo de R\$ 180,00) com compra de produtos alimentícios. Este número equivale a menos de R\$ 720,00 ao mês com compras em alimentação. Estimando que uma loja de supermercados de aproximadamente 625m² fature em média cerca de R\$ 766,00 por metro quadrado no Brasil (estimativa baseada no principal formato de loja no Brasil, representando 37,8% das lojas), chega-se a um faturamento de médio de R\$ 551.520,00 (SUPER HIPER, 2001, p. 22). Este valor representa cerca de 0,11% do faturamento, o que demonstra que o poder de barganha do cliente em relação aos supermercados da Grande Florianópolis é muito pequeno.

Segundo entrevista com um profissional do setor supermercadista:

Os clientes têm um poder de barganha mínimo de uma forma individual, acredito que se fossem compradores anuais poderiam até barganhar, mas vêm às lojas duas ou três vezes na semana.

De acordo com Porter (1991), quanto maior for a diferenciação do setor, menor é o poder de barganha dos clientes em relação aos concorrentes do setor. Neste mesmo sentido, Rojo (2000) afirma que os supermercados têm muitos atributos que os deixam bem diferenciados de outros, como atendimento, preços competitivos, qualidade, variedade, crédito, rapidez nos caixas, entre outros. Ou seja, o setor supermercadista tem bastante diferenciação aos outros formatos, o que aumenta o seu poder de negociação sobre os clientes. Segundo entrevistas, a possibilidade de negociação é mínima:

Não vejo poder de negociação dos clientes. Acredito que ele seja mínimo, nas lojas onde se vende muito artigos de bazar e eletrodomésticos, ainda há uma possibilidade de negociação, mas nós operamos com regras de comercialização, contudo o cliente acaba tendo que receber uma determinada condição [...] Não há muitas possibilidades de negociação.

Entretanto, há apenas um supermercado da Grande Florianópolis que possibilita ao cliente exercer poder de negociação:

Quando o cliente vem na minha loja, ele traz um encarte dos meus concorrentes para verificar se o meu preço é mais alto. Nós somos obrigados a fazer o mesmo preço ou um centavo mais barato, porque somos os campeões dos preços baixos.

Para Porter (1991, p. 42):

Quando o comprador tem todas as informações sobre a demanda, preços reais de mercado, e mesmo sobre os custos dos fornecedores, isto em geral lhes dá mais poder para a negociação do que quando a informação é deficiente.

Ou seja, quando o cliente não possui informações acerca do preço e das condições de compra, a tendência é ele comprar em condições desfavoráveis.

Segundo outro depoimento:

Cliente não barganha, entra na loja e compra. Pode até reclamar do preço, que está mais alto que o do concorrente, mas não tem poder de negociar um preço mais baixo.

Nota-se, então, que, de acordo com as informações obtidas na pesquisa, na relação clientes e supermercadistas, o poder de barganha está totalmente nas mãos do supermercadistas, ficando ao consumidor quase nenhum poder de barganha com os supermercados.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse capítulo apresenta algumas conclusões sobre a pesquisa realizada e as recomendações necessárias aos envolvidos com o assunto aqui tratado.

6.1 CONCLUSÕES

Com relação a como funcionam as cinco forças competitivas propostas por Michael Porter nos supermercados da Grande Florianópolis, constatou-se quais forças atuam com mais intensidade. A seguir, então, listam-se as forças, de acordo com o grau de importância na competição dos supermercados da região estudada:

1. Rivalidade entre empresas existentes;
2. Poder de negociação dos fornecedores;
3. Ameaça de novos entrantes;
4. Ameaça de produtos substitutos;
5. Poder de negociação dos compradores.

A rivalidade entre os concorrentes apresenta-se como a força mais expressiva no setor de supermercados na Grande Florianópolis, e os principais motivos são: as economias de escala, a relativa concentração dos supermercados e os concorrentes divergentes.

O poder de negociação dos fornecedores é a segunda força que mais influencia na competição na região. Ela é mais forte perante os pequenos e médios supermercados, apresentando menor força nas grandes empresas supermercadistas da Grande Florianópolis. Porém, como a maioria das empresas da região são de pequeno e médio porte, o poder de barganha dos fornecedores aumenta. Apenas as redes de supermercados maiores conseguem “neutralizar” o poder dos fornecedores.

A ameaça de novos entrantes preocupa os varejistas locais, principalmente pela vontade de crescer de grandes grupos nacionais e multinacionais, mas também pelo fato de a capital catarinense ter se destacado muito nacionalmente.

A ameaça de produtos substitutos, ou seja, formatos alternativos de supermercados, não preocupa muito os supermercadistas, pois estes produtos têm preços mais altos, além de serem oferecidos menos serviços, variedade e qualidade ao cliente. Mas é importante destacar que os supermercadistas preocupam-se com os sacolões ou Direto do Campo.

O poder de negociação dos clientes é a força competitiva que apresentou a menor intensidade no varejo supermercadista da Grande Florianópolis.

Afirma-se, então, que na relação clientes e supermercadistas, o poder de barganha está totalmente nas mãos do supermercadista.

6.2 RECOMENDAÇÕES

Ao final da pesquisa, observou-se que alguns aspectos relacionados às organizações estudadas e algumas abordagens ou aprofundamentos do tema, deixaram de ser enfocados. Assim, sugerem-se outros temas e enfoques que poderão acrescentar ou dar novos direcionamentos para esta pesquisa.

Assim, recomendam-se estudos mais detalhados sobre o assunto. Citam-se, como recomendações:

- aplicar, utilizando o mesmo problema de pesquisa deste trabalho, esta pesquisa em outras cidades de Santa Catarina; para comparar os varejos supermercadistas dessas regiões;
- realizar trabalhos de natureza quantitativa, para complementar a análise qualitativa;
- estudar os 74 supermercados cadastrados na Grande Florianópolis e não apenas as redes, para ter um melhor panorama do setor;
- estudar a importância dos produtos com marcas próprias nos supermercados da Grande Florianópolis, em Santa Catarina e no Brasil;
- estudar o nível de satisfação dos consumidores de supermercados com os programas de fidelização oferecidos em Santa Catarina;
- estudar a competitividade dos supermercados em São José, Santa Catarina.

REFERÊNCIAS

ACNIELSEN. **Estrutura do Varejo Brasileiro**. São Paulo, 1997a.

_____. **Serviços de marketing**. Censo Nielsen 1996/1997. São Paulo, 1997b.

_____. **Estrutura do Varejo Brasileiro**. São Paulo, 1999.

_____. **Marcas Próprias**, 6º estudo anual, 2000.

ACNIELSEN e SUPER HIPER.

ALVES, A. J. Planejamento de pesquisa qualitativa em educação. **Cadernos de Pesquisa**, Local, p. 53-61, mai. 1991.

ANGELONI. Disponível em: <<http://www.angeloni.com.br>> Acesso em: 23 mai. 2001.

ANSOFF, H. I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1997.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS – ABRAS. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br>> Acesso em: 24 mar. 2001.

ASSOCIAÇÃO CATARINENSE DE SUPERMERCADOS – ACATS. Disponível em: <<http://www.acats.com.br>> Acesso em: 30 jun. 2001.

BERMAN, Bary; JOEL, R. **Retail Management: a Strategic Approach**. Upper Sadle River. [sl]: Prentice Hall, 1998, p.119.

BRITO, Denise. É hora de somar esforços. **Revista Super Hiper**. ano 25, n. 286, p. 62-68, jun. 1999.

CANEDO, Mônica. **Condicionantes de desempenho em pequenas e médias empresas: um estudo empírico no setor de supermercados**. São Paulo, 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.

CANNINGS, Stephen. **The Strategists in de Wit, Bob e Meyer, Ron: Strategy: Process, Content, Contest - IN International Perspective** St. Paul/USA Wets Publishing, 1994.p. 6-8.

CAPOZOLI, Rosângela. Pão de Açúcar lança marca *diet* própria. **Folha de São Paulo**. São Paulo. Jun. 2001.

CARREFOUR. Disponível em: <<http://www.carrefour>> Acesso em: 24 mai. 2001.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 2^a ed. São Paulo: Cortez, 1995.

CHURCHIL JR., Gilbert. **Criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

CYRILLO, Denise Cavallini. **O papel dos supermercados no varejo de alimentos**. São Paulo: 1986. Tese (Doutorado em Economia) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.

DHAR, S.; HOCK, Stephen J. Why stores brand penetration varies by retailer. **Journal of Market Research Society**, 16, p. 208-227, 1998.

DRUCKER, Peter. O futuro chegou. **Revista Exame**. São Paulo: Editora Abril, n. 6, ed. 710, 22 mar. 2000.

ERNEST e YOUNG. **ECR as never before**. Ed. *Food Marketing Institute*, 1996. CD-ROM.

EXAME. São Paulo, ano 35, n. 8, abr. 2001.

FRITZEL, Philip. **Private labels marketing in the 1990s**. New York: Global Books, 1992. 294p.

GAZETA MERCANTIL. **Panorama do varejo brasileiro**. São Paulo, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GORDON, Wendy. Retailer brands: the value equation for success in the 90s. **Journal of Market Research Society**, 16, p. 165-181, 1995.

HAMPTON, David. **Management**. New York: Mc Graw-Hill, 1986.

HEEMANN, Ademar; VIEIRA, Leocilés A. **A Roupagem do Texto Científico: estrutura, citação e fontes bibliográficas**. Curitiba: IBPEX, 1998.

HENDERSON, Bruce; MONTGOMERY, Cynthia; PORTER, Michael. et al. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

KASPER, J. F. de Pireno. **Estratégia de marketing em supermercados**. Porto Alegre: Rigel, 1981.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Ed. Novo Milênio Prentice Hall do Brasil, 2000.

_____. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Princípios de marketing.** Rio de Janeiro: Prentice – Hall, 1994.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de varejo.** São Paulo: Atlas, 1994.

LAVRATTI, Fábio Beylouni. **Método para a escolha das ferramentas utilizadas na implementação do sistema ECR em supermercados.** Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina.

LEPSCH, Sérgio. **Estratégia das marcas próprias em supermercados brasileiros. v. 3. Varejo Competitivo.** São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Precificação em supermercado: um estudo exploratório junto à vinte empresas brasileiras.** São Paulo, 1996. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade Federal de São Paulo.

LEVY e WEITZ. **Administração de varejo.** São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMILIANO, Antônio Cesar Amarante. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada.** São Paulo: Atlas, 1997.

MINAYO, Maria, et al. **Pesquisa social: teoria, métodos e criatividade.** Petrópolis: Vozes, 1994.

MOTTA, P.R. **A ciência e a arte de um dirigente.** 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 1993. p. 80.

NETO, Carlos de Barros Monteiro. **Estratégias de marcas próprias em supermercados: um estudo exploratório sobre a visão do supermercadista.** São Paulo, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e prática.** São Paulo: Atlas, 1988.

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

PEREIRA, Inês. **Marcas de Supermercado.** São Paulo, 1998. Tese (Doutorado em Administração), Área de Concentração: Marketing – Escola de Administração em Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.

PORTER, Michael E. **Competitive Advantage: creating and justaining superior performance.** New York: Free Paso. 1985.

_____. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 7. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. What is Strategy? **Harward Business Rewiew.** Boston, v. 74, n. 6, nov./dez. 1996, p. 61-78.

_____. A hora da estratégia. **HSM Management,** São Paulo: Savana, ano 1, n. 5, nov./dez. 1997.

_____. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRICE WATERHOUSE. **Primeiro estudo anual de supermercados.** ABRAS: São Paulo, 1998.

REVILLION, Anya S. P. **Satisfação do consumidor com o setor supermercadista: o caso de Porto Alegre PROVAR varejo competitivo.** São Paulo: Atlas, 2000.

RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira.** São Paulo: Negócios, 2000.

RICHERT, Henry. **Retailing: principes and pratices.** 3. ed. New York: McGraw-Hill, 1954.

ROBBINS, Stephen. **Administração.** São Paulo: Prentice-Hall do Brasil, 1996.

ROJO, Francisco J. G. **Supermercados do Brasil: qualidade total, marketing de serviços, comportamento do consumidor.** São Paulo: Atlas, 1998.

SCHEWE, C.; HIAM, H. **MBA: curso prático: marketing.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SEMENIK, Richard; BAMASSY, Gary. **Princípios de marketing: uma perspectiva global.** São Paulo: Makron Books, 1995.

SNOW, Charles C.; HEREBINAK, Lawrence. **Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance Administrative Science.** Quaterly. v. 25, jan. 1980, p. 317-336.

SONAE. Disponível em: <<http://www.sonae.com.br>> Acesso em: 28 jun. 2001.

SPOHN, Robert; ALLEN, Robert. **Retailing.** Reston: Prentice-Hall, 1977.

STANTON, Willian J. **Administração de vendas.** 5. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Dois, 1984.

SUPER HIPER/ACNIESEN. ano 25, n. 285. mai. 1999.

SUPER HIPER/ACNIESEN. ano 26, n. 297. mai. 2000.

SUPER HIPER/ACNIESEN. ano 27, n. 319. mai. 2001.

TOLEDO, Geraldo Luciano. **Varejo, modernização e perspectiva: *marketing* de varejo – PROVAR.** São Paulo: Atlas, 1994.

TRIVIÑOS, Augusto. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

XANDE. Disponível em: <<http://www.xandenet.com.br>> Acesso em: 23 mai. 2001.

OBRAS CONSULTADAS

ACNIELSEN. Disponível em: <<http://www.acnielsen.com.br>> Acesso em: 15 jul. 2001.

ANDERSEN, Arthur. **Small store survival: success strategies for retailers**. New York: National Retail Federation, 1997.

ANGELO, C. Felisone. **Varejo: modernização e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 1994.

ANGELO, C. Felisone; INGOLO, R. **O impacto do real no varejo**. PROVAR/USP. São Paulo: Andersen Consulting, 1994.

ANGELO, C. Felisone; SILVEIRA, José Augusto. **Varejo competitivo**. São Paulo: Atlas, 1997.

ASSOCIAÇÃO CATARINENSE DE SUPERMERCADOS – ACATS. **Jornal mensal de notícias**. jan./ago. 2001.

BERRY, L; PARASURAMAR, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese, 1992.

BERRY, L; PINE, Joseph; MURRAY, Raphael. O futuro do varejo. **HSM Management**. ano 3, n. 13, p.57-70, mar./abr. 1999.

BETHLEM, Hugo; COSTA, Bernardino; SALLES, Mauro. Tendências mercadológicas para o supermercado. **Revista Super Hiper**. ano 25, n. 290, p. 238-239, out. 1999.

BOONE, L.,KURTZ, D. **Marketing contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

CASTRO, Claudio M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

DAVIDSON, Willian; ALTON, Doody. **Retailing management**. New York: Ronald Press, 1966.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 1999.

LAZZARINI, João. Marcas próprias: de volta para o futuro. **Super Hiper.**, ano 19, n. 4, abr. 1993.

LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1985.

MAYA, Paulo C. **Hábitos do uso do cartão de crédito como instrumento de pagamento**. Rio de Janeiro, 1988. Dissertação (Mestrado em Administração), Área de Concentração: Marketing – Pontifícia Universidade Católica.

_____. **Atitude do consumidor para o shopping center como local de compra: um estudo no Shopping Leste Av. Aricanduva**. São Paulo, 1994. Tese (Doutorado em Administração), Área de Concentração: Marketing – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.

MAYA, Paulo C; NEVES, J.B. **Afinal quais as perspectivas do marketing eletrônico?** Florianópolis, 2000. Trabalho acadêmico - FEPESE, Universidade Federal de Santa Catarina.

MORGADO, Maurício; GONÇALVES, Marcelo. **Varejo: administração de empresas comerciais**. São Paulo: Senac, 1997.

PARENTE, Juracy. **Localização de lojas: um fator fundamental de lucratividade**. **Super Hiper**, ano 15, n. 5, mai. 1989.

RACHMAN, David. **Varejo, estratégia e estrutura**. São Paulo: Atlas, 1973.

RICHERS, Raimar. **Surfando as ondas do mercado**. São Paulo: RR, 1996.

SCHNEIDER, Fred. **Maior oferta de serviços: a saída para os supermercados**. **Super Hiper**, ano 18, n. 6, p. 84-88, jun. 1992.

WESTBROOK, P. **Sources of consumer satisfaction with retail outlets**. **Journal of Retailing**, v. 57, n. 3, p. 68-85, 1981.

APÊNDICE - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

PARTE 1 - SETOR SUPERMERCADISTA DA GRANDE FLORIANÓPOLIS

Instituição:

Endereço:

Cidade:

Entrevistado:

Entrevistador:

1.1 Como tem evoluído o setor de supermercados desde 1995?

1.2 Como está a rentabilidade do setor nos últimos 5 anos?

1.3 Quais são as principais tendências do varejo catarinense, em especial ao da Grande Florianópolis para os próximos anos?

1.4 A tendência mundial de produtos, marcas próprias, podem oferecer vantagem competitiva aos supermercados?

1.5 Que produtos são estratégicos para atrair clientes à loja?

1.6 Quanto faturou o setor na Grande Florianópolis?

PARTE 2 - ANÁLISE DAS 5 FORÇAS DE PORTER

Supermercado:

Endereço:

Cidade:

Loja:

Entrevistado:

Entrevistador:

1 AMEAÇAS DE NOVOS ENTRANTES

- 1.1 Que fatores dificultam ou impedem a entrada de novos varejistas no setor de supermercados da Grande Florianópolis?
- 1.2 As barreiras de entrada criadas por alguns grupos podem explicar a concentração dos supermercados da Grande Florianópolis, ou não há concentração?

2 PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES

- 2.1 Qual é o poder de negociação dos compradores (clientes) nos supermercados na Grande Florianópolis?
- 2.2 Qual é o nível de informação que o comprador (cliente) tem para exercer maior poder de barganha com os varejistas?

3 AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS

- 3.1 Qual a importância que se dá em produtos substitutos como: sacolões, Direto do Campo, Lojas de conveniências, padarias e outros?
- 3.2 Que tipo de vantagem os produtos substitutos levam em relação aos supermercados?
- 3.3 Quais são as desvantagens dos produtos substitutos em relação às lojas de auto-serviço?

4 PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

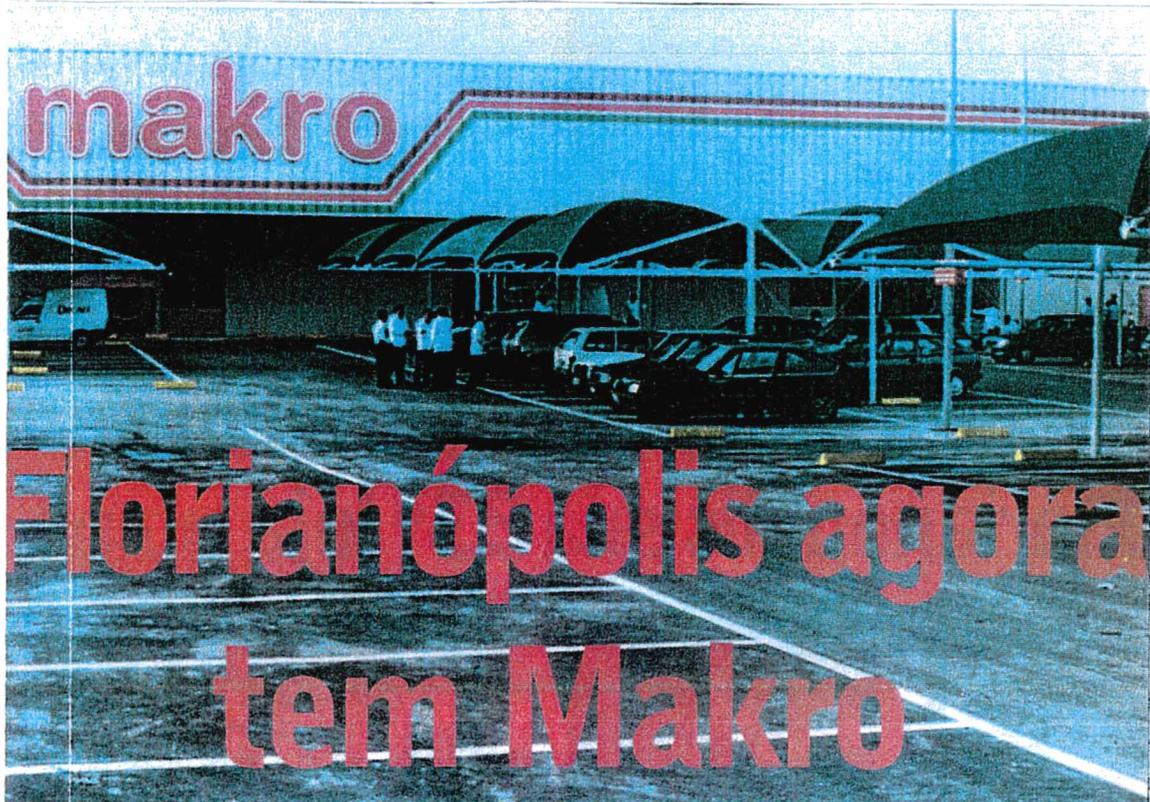
- 4.1 Quais são os fatores que determinam o poder dos fabricantes (fornecedores) nos supermercados na Grande Florianópolis?
- 4.2 Que estratégias empresariais são implantadas para tentar diminuir o impacto deste poder dos fabricantes (fornecedores)?
- 4.3 Existe alguma relação entre os preços dos fornecedores e o preço no ponto de venda (PDV) nos supermercados da Grande Florianópolis?

5 RIVALIDADE ENTRE AS EMPRESAS EXISTENTES

- 5.1 Quais são os principais concorrentes diretos na Grande Florianópolis?
- 5.2 Que fatores econômicos vêm influenciando na competição (estabilidade do plano real, crescimento do setor, globalização, alta do dólar, economias de escala, etc.)?
- 5.3 Quais são os atributos que predominam na competição nos supermercados da Grande Florianópolis/serviços oferecidos ao cliente (localização, preço, serviços de entrega à domicílio, *mix* de produtos e outros)?
- 5.4 Quais são os tipos de barreiras de saída para um supermercado sair do negócio?
- 5.5 Os produtos marcas próprias geram vantagem competitiva frente aos concorrentes?

ANEXOS

**ANEXO A - GRANDE ATACADISTA CHEGA À GRANDE
FLORIANÓPOLIS**



Para se organizar o mundo a coeçar com auto-serviço, o Makro instalou-se em Santa Catarina trazendo uma nova opção para pequenos comerciantes que encontram mais de 16 mil itens em um só local



O presidente do Makro do Brasil, Sérgio Giogetti, explica ao governador o funcionamento da organização



O estacionamento próprio é mais uma das alternativas de comodidade oferecida pela empresa aos clientes

Para Amin, "o grupo abrigou-se em solo fértil"

O governador Espíndola disse no lançamento do projeto, que uma empresa que siga e priorize a mão-de-obra local, vem com uma proposta de fortalecer as marcas regionais. O projeto será bem vindo. "O projeto demorou vir para Santa Catarina", disse o governador. Para ele, as firmas que trabalham no espírito de empreendimento

têm tudo a ver com a forma catarinense de administrar.

"O Makro descobriu o grande potencial do micro-empresário de Santa Catarina", disse Amin. O governador parabenizou a empresa pela escolha de catarinenses para a construção do estabelecimento que foi edificado num prazo record de 67 dias. "O

grupo está se abrigando-se em solo fértil" disse Amin. E acrescentou: "Tenho certeza que não vai ficar só na primeira loja", apostou. A prefeita Angela Amin disse que o benefício que um empreendimento como o Makro traz para o município compensa os benefícios que por ventura venham a receber.

O Makro, contudo, não rece-

beu nenhum benefício fiscal. "Na verdade, a prefeita trabalhou administrativamente de forma a não deixar a burocracia atrapalhar o plano do Makro", diz o gerente para Florianópolis, Sérgio Martínez. Ele revela que a prefeita solicitou que o armazém fosse inaugurado antes do Natal e no dia 06 de dezembro o Makro foi entregue à população

catarinense.

O Makro construiu na Avenida Juscelino Kubitschek, paralela com a Rua Clementina de Brito, no Bairro do Estreito, respeitando as leis ambientais. A primeira impressão que se tem, de dentro da loja, é a de um espaço físico invejável. A praticidade é perceptível em todos os lugares. Tudo é bem sinalizado. O

cliente entra com seu carrinho de compra que é um pouco diferente dos carrinhos de supermercado, mais forte, carrega mais peso.

No meio da loja as empilhadeiras retiram os paletes com as mercadorias quando solicitadas pelo cliente. Nas calças, as esteiras são baixas para possibilitar mais rapidez. Não há ajudantes.

ANEXO B - REPORTAGENS EM JORNAIS

SÁBADO, 16/06/2001

economia

COMÉRCIO Vendas do setor crescem 4,8% no primeiro trimestre

Supermercados faturam mais

SILVIA QUEVEDO

O setor supermercadista de Santa Catarina cresceu 4,8% no primeiro trimestre deste ano em relação ao mesmo período de 2000, informou ontem o presidente da Associação Catarinense de Supermercados (Acats), João Batista Lohn.

Os números do setor foram divulgados às vésperas da 14ª Exposuper, que começa amanhã no CentroSul, em Florianópolis, e deve reunir cem expositores e atrair um público específico do comércio varejista de 14 mil pessoas até terça-feira, último dia do evento.

Em termos nominais, o setor faturou 10,62% a mais no trimestre, com resultado de R\$ 734,6 milhões contra R\$ 664,1 milhões do ano passado. Lohn disse que o



BATISTA LOHN: Crescimento

percentual de crescimento já considera o deflacionamento no período medido pelo Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) e considerou o resultado "extremamente positivo", sinal, segundo ele, de que o setor se mantém

Faturamento

EM BILHÕES DE REAIS

1996 R\$ 2,10

1997 R\$ 2,27

1998 R\$ 2,32

1999 R\$ 2,47

2000 R\$ 2,87

2001 R\$ 3,00*

*Estimativa



ARTE/DC

alheio aos efeitos econômicos da crise de energia.

De acordo com o empresário, mantém-se a expectativa do setor de ultrapassar um faturamento de R\$ 3 bilhões este ano, contra R\$ 2,8 bilhões em 2000. Isso porque o

desempenho do segmento vem sendo monitorado mês a mês e, no comparativo com o ano passado, tem sido "sempre melhor". O bom momento chega acompanhado da expectativa dos empresários que expõem na Exposuper de chegar ao mesmo desempenho no maior evento do setor.

Empresas do segmento de alimentação, na maioria fabricantes de equipamentos para supermercados e prestação de serviços, prepararam-se para apresentar na Exposuper o lançamento de novos produtos e condições especiais de preço e pagamento para negociar com os varejistas. Pesquisa realizada pela Acats junto aos expositores evidenciou que 94% das empresas participantes projetam melhores resultados este ano em relação à edição passada.

B.2 DIÁRIO CATARINENSE 14/07/2001

Estratégia de *marketing* de relacionamento, utilizado pelo grupo Angeloni, com o objetivo de premiar os clientes e oferecer maiores benefícios.

Rede Angeloni amplia vantagens de cartão

SERVIÇO PASSA A OPERAR COM A BANDEIRA VISA A PARTIR DO DIA 16 DE JULHO

DANIELLE FUCHS

BLUMENAU - A rede de supermercados Angeloni vai disponibilizar para seus clientes a partir do dia 16 de julho seu novo cartão de relacionamento, o Clube Angeloni Visa. Além de uma série de novidades, o cartão lançado na noite de ontem terá um diferencial: concessão de crédito.

O novo serviço, que substituirá o antigo Clube Angeloni, vai funcionar como um cartão de crédito com a bandeira Visa. "Nosso cliente, a partir de agora, vai ter acesso a mais prêmios e vantagens", afirmou o diretor comercial da rede, Sílvio Lummertz da Silva.

Expectativa

Ele disse que a expectativa do grupo é atingir 500 mil clientes nos próximos cinco anos. A apresentação do novo serviço foi feita ontem à noite no Tabajara Tênis Clube.

Numa parceria com o Banco Comercial do Uruguai, o cartão poderá ser adquirido por qualquer cliente Angeloni com idade superior a 21 anos e que tenha renda acima de R\$ 300,00.

A anuidade não será cobrada nos primeiros 12 meses e as taxas de juros praticadas serão as menores do mercado, garante o diretor de varejo do banco, Eduardo Scanarotti. "Quem já possui o antigo cartão do Angeloni precisará somente substituí-lo pelo novo, sem burocracias", acrescenta.

Lummertz explica que os prazos de pagamento do novo cartão serão de 68 dias, sem juros. A forma de quitação da fatura do novo serviço será semelhante a de um cartão de crédito Visa normal.

Uma das vantagens é que o pagamento poderá ser efetuado em qualquer loja da rede Angeloni, dentro do horário de funcionamento do estabelecimento.



Lummertz (E) apresentou ontem o novo cartão

B.3 DIÁRIO CATARINENSE 15/07/2001

Os produtos de marcas próprias crescem muito no varejo supermercadista brasileiro, principalmente, por oferecerem aos clientes menor preço com qualidade similares às das grandes marcas.

22 DIÁRIO CATARINENSE

economia

DOMINGO, 15/07/2001

CONSUMO Supermercados têm 10 mil produtos com grife exclusiva e querem faturar R\$ 8 bilhões até 2003

Varejo ganha com marcas próprias

NÉIA PAVEI

Os supermercados de Santa Catarina faturam R\$ 1,4 bilhão com a venda de produtos que têm a marca do próprio mercado.

E querem aumentar a fatia: até 2003 a meta é vender R\$ 8 bilhões por ano, segundo previsão da Associação Brasileira dos Supermercados (Abras).

No Brasil, a lista de produtos com marca de varejistas chega a 10 mil, praticadas por 135 mercados. Somente na rede Giassi, que atua com força no Sul do Estado, o ganho com este produtos chega a 20% do faturamento de R\$ 10 milhões por mês.

Estima-se que a venda de arroz, água sanitária ou carnes com marcas próprias sejam responsáveis por 5% do faturamento global do setor no país. Estudos do setor apontam que a participação na receita bruta dos estabelecimentos vai passar de 5% para até 25% em 2003. Isto representaria passar de R\$ 1,4 bilhão para R\$ 8 bilhões. Em países como os Estados Unidos, a participação da marca própria nas prateleiras é

bem maior. No Brasil, dois fatores ainda emperram os investimentos.

Empresário tem restrições para escolher parceiros

Para o consultor Ari Gonzaliz, gerente de Atendimento ao Varejo da consultoria ACNielsen, em São Paulo, e coordenador do Estudo Anual de Marcas Próprias feito a pedido da Abras, a empresa ainda teme na hora de escolher seu parceiro na empreitada, porque, na prática, está emprestando o nome de sua empresa para vender um produto. "Tem que ser uma escolha bem feita, afinal, a mercadoria estará levando o nome da empresa. É um atestado de qualidade", explica.

Outro problema enfrentado pelos supermercadistas é cultural. No Brasil, lembra o consultor, os produtos com marcas próprias são vistos com desconfiança pelo consumidor. E que muitos deles ainda insistem em associá-los aos genéricos, uma ideia de mercadorias que desembarcou nas prateleiras no começo dos anos 80 sem qualquer marca, envoltos em embalagens singelas e sem nenhuma ou com pouca qualidade. A experi-

ência não deu certo e o preço a pagar é a resistência do cliente diante das gôndolas. "Hoje, o preço mais baixo não é o mais importante", lembra.

Qualidade do produto restringe investimentos

É a busca de um fornecedor que disponibilize os produtos com regularidade, mas acima de tudo com qualidade, que leva o diretor-presidente da rede Giassi, Zefiro Giassi, a investir com cautela neste campo. "Tenho restrições com produtos terceirizados. Só coloco o nome da empresa em mercadorias que sei ter qualidade, que posso acompanhar o processo do começo ao fim", justifica.

Com matriz em Içara, 1,15 mil funcionários, sete lojas e um faturamento que ultrapassa R\$ 10 milhões por mês, a rede Giassi oferece feijão, farinha de mandioca, milho e carne bovina com marca própria. O leque só não é maior, diz Zefiro, porque a empresa não tem estrutura para monitorar o caminho percorrido pelo produto até a prateleira. "Prefiro não correr o risco de vender algo sem atestar sua qualidade", completa.

Promoção

DONA DE CASA VAI EM BUSCA DOS PRODUTOS MAIS BARATOS



Com a missão de poupar, a dona de casa Carmelinda de Matos, 48 anos, vai ao supermercado em busca sempre dos produtos mais baratos e, claro, dos que aparecem na lista de promoção do dia. Dessa forma, dona Carmelinda foi fisgada pelos produtos vendidos com exclusividade pela empresa Angeloni. Ela é fiel ao feijão, café e, principalmente, ao arroz da grife Super A, uma das quatro que o Angeloni tem no setor de marcas próprias. "O preço é sempre mais baixo que os concorrentes e a qualidade é a mesma", avalia.

Marcas em profusão

CONFIRA OS DADOS DO SETOR E O QUE LEVA OS EMPRESÁRIOS A INVESTIREM EM MARCAS PRÓPRIAS

A maior rede do país, a Carrefour, tinha 150 marcas em 1998. No ano seguinte, pulou para 600

O Pão de Açúcar, rede com mais de 300 lojas, atua com as grifes Barateiro e Qualidade

As vendas de produtos com marcas próprias respondem por 6% a 8% do faturamento total das redes no país

Em 1999, de 300 empresas do setor pesquisadas, 99 tinham marcas pró-

prias

No estudo das 20 maiores redes, o percentual subiu para 85%

Nos EUA, 20% das 350 categorias de produtos são próprias

Na Europa, estes produtos respondem por 25% do faturamento

No Brasil, a participação no faturamento é estimado em 5% ou R\$ 1,4 bilhão (em 1999)

Estima-se que, até final de 2003, es-

tas grifes respondam por 21% a 25% da receita ou R\$ 8 bilhões

O número destes produtos deve subir de 3% a 6% em pequenas redes de supermercados

O número de itens de 1998 para 1999 foi de 103%, de 2,816 mil para 5,709 mil, nas cinco grandes organizações

No ano passado, já eram 10,563 mil itens, um crescimento de 85%

As marcas próprias surgiram nos

anos 70, na Europa, nas redes Fine Fare e Tesco

No Brasil, as grifes dos supermercados chegaram nos 80 com o Pão de Açúcar

Nos 10 maiores grupos do Brasil e da Colômbia, todos têm marcas próprias

No Chile e em Porto Rico, o percentual é de 80%

No Brasil, o número de redes com grifes exclusivas chegou a 135, no ano

passado, com 240 categorias de produtos

Distribuição por segmento

Alimentos: 102 categorias
Limpeza de casa: 22
Bazar: 43
Higiene e saúde: 41

Fonte: Abras

SEGUIE →

CONSUMO Cereais e materiais de limpeza ganham a preferência

Redes preferem os artigos mais vendidos

A rede Imperatriz está de olho nas grifes próprias. Cereais, café, detergente e iogurte devem desembarcar nas prateleiras a partir do ano que vem com o nome da organização em suas embalagens.

Nesta primeira fase do projeto, explica o diretor de Marketing e Recursos Humanos, Vidal Lohn Filho, serão 50 itens. Com 18 lojas em SC e 1,25 mil funcionários, a organização vai apostar nas grifes próprias para aumentar seu faturamento e garantir maior fidelidade do cliente. Afinal, se o produ-

to, que só será vendido nas lojas da rede, fisgar a clientela, ela vai voltar para repor os estoques. "É uma tendência de mercado que não podemos ignorar", avalia.

Projeto oferece riscos e requer estudos

Os passos, no entanto, são lentos. "Há muitos riscos, por isso o projeto precisa ser bem analisado", justifica. Pelo menos as linhas de atuação estão definidas. As mercadorias que irão levar o nome Imperatriz estão divididas nas categorias cereais (feijão, ar-

roz), matinais (café, suculhos e achocolatados), materiais de limpeza (água sanitária e detergente) e derivados do leite (iogurte, creme de leite e requeijão).

A regra, neste caso, também será seguida à risca pela organização. "Vamos oferecer qualidade e preços mais baixos", garante Lohn. A rede estuda contratos com fornecedores, mas nenhum foi fechado. Boa parte dos parceiros, explica o diretor de Marketing, são pequenas empresas que possam garantir exclusividade do fornecimento.

Sempre o mais barato

IMPRESSOR JÁ CONHECE A QUALIDADE E ESCOLHE PELO PREÇO



O impressor Lurtes Vidal, 24 anos, também é um dos consumidores que levam em conta, em primeiro lugar, o preço do produto. É assim que descobriu as mercadorias com a marca Big. Ração para gatos e refrigerantes são os que ele mais compra com a grife do supermercado. Como o valor da etiqueta é o que manda na hora de encher o carrinho, Lurtes diz que, se produtos de outras marcas estiverem em promoção, os exclusivos são deixados de lado. "Como acredito que todos têm qualidade, o mais barato é que vai", resume.

Saiba mais

CONFIRA OS DADOS DO SETOR NO ESTADO E O QUE FAZEM OS EMPRESÁRIOS APOSTAR EM MARCAS PRÓPRIAS

Número de empresas: 1,4 mil
Distribuição: 224 cidades
Número de lojas: 1.751
Área de venda: 790 mil metros quadrados
Funcionários: 26.595

Permanência no mercado: 40% têm até cinco anos
Serviço de entrega em casa: 95%
Presença de leitores óticos: 40% dos estabelecimentos

Atendimento aos domingos: 39%
Faturamento: a média em 70% das empresas chega a R\$ 100 mil/mês

Fonte: ACNielsen Consultoria

Motivos para investir

OS DIFERENCIAIS CRIADOS

Fidelidade do cliente
Tendência de mercado
Fortalecer a imagem da organização
Oferecer um diferencial sobre

a concorrência
Lucratividade dos produtos
Maior poder de barganha junto aos fornecedores

Fonte: ACNielsen SEGUIE →

CONSUMO Empresas têm entre os líderes de vendas as mercadorias próprias, com custo até 15% menor

Preço baixo com qualidade é a regra

Os Supermercados Big, da rede portuguesa Sonae, lideram hoje o setor de marcas próprias em Santa Catarina.

As chamadas marcas líderes e intermediárias perderam espaço nas gôndolas para as mercadorias exclusivas nos últimos cinco anos.

Hoje, são 800 itens com a marca Big, que derroçaram outras, amparadas na qualidade. Como a rede atua também no Paraná, Rio Grande do Sul e São Paulo, a multinacional apresenta outros 1,4 mil itens com as grifes Mercadorama e Nacional.

O Big percorreu o caminho mais seguro, no final de 1996, quando decidiu investir em marcas próprias. Colocou seu nome em arroz branco e parboilizado, farinha de trigo e feijão. Atingiu em cheio produtos de maior consumo. Hoje, são sabonetes, cremes, águas sanitárias, bolachas e erva-mate. Para conquistar a clientela indecisa, o Big foi além de oferecer produtos baratos. A rede redobrou o cuidado na hora de fechar contratos com fornecedores para assegurar o abastecimento e a qualidade. A regra é básica nas mercadorias que levam

a grife Big: características semelhantes aos líderes de mercados e preços mais baixos.

Com cerca de cem itens que levam o nome da empresa, a rede Vitória, com sede em Itajaí, aposta na credibilidade do nome para escoar os produtos de marca própria. São sabão em pó, farinhas, açúcares, massas, condimentos e amaciante. Os resultados já apareceram, garante o diretor comercial do grupo, Rubens Córdoba Diniz. O açúcar e a farinha de trigo com a grife Vitória são campeões de venda. O projeto, iniciado há 10 anos, deu tão certo que o número de itens oferecidos esse ano cresceu 30% em relação ao ano passado e pode ganhar outros 15 ano que vem, como refrigerantes e água mineral.

Vitória deu destaque nas gôndolas

Com preços até 15% mais baixos que os concorrentes, os produtos com a marca Vitória ganharam espaços diferenciados nas 19 lojas da rede. A ideia é destacar as mercadorias exclusivas e fixar o consumidor. Por isso, elas ganham mais espaço nas gôndolas. Diniz explica ainda que, no

caso dos alimentos, as degustações no interior da loja têm surtido efeito. "A propaganda fica restrita ao mercado para não agregar custos", justifica. Duas novidades serão apresentadas ao consumidor: mudança no fornecedor do sabão em pó na cara das embalagens.

Angeloni coloca produtos em fase experimental

A rede Angeloni aposta com cautela neste campo. Com 18 lojas em Santa Catarina, o leque de produtos com marcas próprias não ultrapassou ao arroz, feijão e farinha. Há também café, detergente e amaciante nas prateleiras em uma espécie de fase experimental. Se alcançarem os resultados esperados, ganham de vez seu espaço. "No Angeloni ainda não despertamos para isso", reconhece o diretor comercial José Augusto Fretta. As mercadorias exclusivas chegam às prateleiras com as marcas Gelão, Angeloni, Super A e Estrela. O arroz Gelão foi o pioneiro, há duas décadas. Os batizados de Super A, explica Fretta, são os que a empresa monitora até sua chegada ao consumidor final, como o café.



Aposentado vira cliente fiel

A cadela Dini já se acostumou com a ração da marca Big. Quando o proprietário do animal, o aposentado Alfredo Nicolossi, 56 anos, fez a troca, Dini não estranhou. Diante das marcas, Nicolossi optou pelo mais barato e garante: "Não me arrependi". Hoje, é um dos fiéis compradores da ração. "O primeiro motivo foi apresentar um preço mais baixo que os concorrentes. A qualidade também me surpreendeu", conta. A família também compra outras mercadorias que levam o nome do supermercado, como materiais de limpeza e o óleo de oliva. "Não perdem para nenhum outro", assegura.

ENTREVISTA Ari Gonzaliz

"Iniciativa garante a fidelização"

NÉIA PAVEL

Os supermercadistas do Brasil ainda desprezam um filão e tanto. Os produtos com grifes próprias respondem por 25% em países da Europa. No Brasil, estima-se que este percentual não ultrapasse 5%. Para o gerente de Atendimento ao Varejo da AC Nielsen Consultoria, em São Paulo, Ari Gonzaliz, os investimentos nesta área vão crescer muito nos próximos cinco anos. Acredita-se que até final de 2003, eles correspondam a até 25% do faturamento global das 10 maiores redes do Brasil.

Diário Catarinense - O que significa o conceito de fidelizar?

Ari Gonzaliz - Na verdade, o conceito

de fidelizar vem muito antes da aplicação exclusiva de marcas próprias. Ele vem junto com a ideia de lealdade, de ser fiel a alguma coisa. Dentro desta visão, o que se imagina e o que se busca é a seguinte prática: se tenho uma determinada marca - seja ela qual for - e consigo estabelecer uma relação de fidelidade com os meus consumidores, é sábio que isto me traz uma vantagem competitiva e posso tirar proveito desta fidelização.

DC - Na prática, este produto só é vendido na rede, ou seja, ele terá que voltar para comprar o produto?

Gonzaliz - Esta é a ideia: que se crie quase - o sentido é meio forte - uma dependência. Ao colocar seu nome em um

produto, o supermercado dá uma espécie de aval e pede ao consumidor que se torne um cliente leal, fiel.

DC - Para se chegar a esta relação de dependência, quais os cuidados que os supermercadistas devem ter?

Gonzaliz - O primeiro passo é identificar categorias de produtos, identificadas, ele precisa buscar o parceiro dele. Esta palavra (parceiro) pode estar um tanto desgastada, mas é isso mesmo. Um parceiro que esteja ao seu lado na hora de preparar e disponibilizar este produto ao consumidor.

DC - A embalagem é um dos erros dos supermercadistas que atuam nesta área?

Gonzaliz - Tenho que reconhecer que a

gente já cresceu muito nesta área. Temos redes de supermercados que se destacam com suas embalagens. É óbvio que não é o primeiro cuidado, mas os varejistas em geral cresceram muito e hoje as embalagens são tão boas e práticas quanto as de marca nacional.

DC - Estes investimentos em marcas próprias são uma tendência mundial ou é uma onda passageira?

Gonzaliz - Não é nada passageira. É um processo que deve evoluir de forma expressiva nos próximos anos. É uma realidade nos países da América do Norte e da Europa. No Brasil, ainda são números discretos. Nos próximos cinco anos vai crescer em novas redes de varejo e em participação. ■

**ANEXO C – ENCARTE ESPECIAL DE MARCAS PRÓPRIAS DO
HIPERMERCADO BIG**

Perecíveis



Massa Pastel BIG
Disco GD/LCH 500g
(100 un.)
1,79
cada



Massa Talharim
BIG 500g
(70 un.)
1,49



Massa Ravioli/Capeleti
BIG Carne/Frango 500g
(100 un.)
2,89
cada



Bolinhas de Presunto e Queijo/
Carne/Coxinhas de Frango
BIG 350g
(50 un.)
2,99
cada



Massa Lasanha
BIG 500g
(70 un.)
2,15



Massa Pré Pizza
BIG 150g
(100 un.)
0,79



Margarina BIG
c/ e s/Sal
40% Lípidios
(100 un.)
0,75
cada



Requeijão Cremoso
Light BIG 250g
(100 un.)
1,79



Sorvete Cremoso
BIG 250g
(100 un.)
1,69



Pão de Queijo
Congelado BIG 500g
(100 un.)
2,29



Bolo BIG 350g
Baumkuchen/Chocolate/
Lacração
(50 un.)
1,69
cada



Pãezinhos de Leite
BIG 300g
(50 un.)
1,19



Pão Centeio Misto
BIG 500g
(50 un.)
1,99



Pão Light BIG
500g
(50 un.)
1,79



Pão de Leite/
Manteiga BIG 500g
(50 un.)
1,19
cada



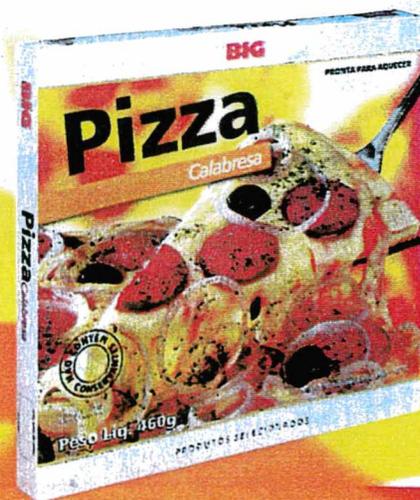
Iogurte Fruta BIG
Light c/4
Amêixa/Morango/
Mamão e Laranja
(50 un.)
2,59
cada



Bebida Láctea
BIG Saco 1 Litro
Coco/Maracujá/
Morango/Pêssego
(100 un.)
1,15
cada



Bebida Láctea
BIG Garrafa 1 Litro
Coco/Maracujá/
Morango/Pêssego
(100 un.)
1,79
cada



Pizza BIG Calabresa/
Vegetariana/
4 Queijos 460g
Mussarela 440g
(50 un.)
3,89
cada



Iogurte Polpa BIG
720g Sabores
(100 un.)
1,29
cada



Sorvete BIG 2 Litros
Sabores
(50 un.)
6,29
cada

PRODUTOS MARCA

BIG

Mercearia



Molho Tomate
BIG 330/340g
Relógado/Pedaços
(100 un.)
0,75
cada



Extrato Tomate
BIG 350g
(100 un.)
0,79



Pepino BIG 330g
(70 un.)
1,49



Vinagre Vinho BIG
Branco/Tinto/Maçã
(70 un.)
0,59
cada



Óleo de Milho
BIG 900ml
(100 un.)
1,59



Óleo de Girassol
BIG 900ml
(100 un.)
1,39



Óleo de Soja
BIG 900ml
(100 un.)
0,99



Milho Verde
BIG 200g
(100 un.)
0,55



Ervilha BIG 200g
(100 un.)
0,45



Macarrão Instantâneo
BIG 85g
(100 un.)
0,29
cada



Massa c/Ovos BIG 500g
Caramelo/Lentilha/
Parafuso/Espaguete/
Tagliarini
(70 un.)
0,75
cada



Massa Casola
BIG 500g
Farfale/Spaghetti/
Tagliarini
(70 un.)
1,25
cada



Polenta Instantânea
BIG 500g
(100 un.)
0,49



Farinha de Trigo
Especial BIG 5kg
(100 un.)
2,79



Farinha de Mandioca
Torrada/Crua BIG 1kg
(100 un.)
0,99
cada



Arroz Parboilizado
T1 BIG 5kg
(100 un.)
3,89



Feijão T1 BIG 1kg
(100 un.)
1,05



Açúcar Cristal
BIG 5kg
(100 un.)
3,29



Açúcar Refinado
BIG 1kg
(100 un.)
0,75

Cheques válidos até 01 a 14/03/2001, enquanto durar o estoque, sob o erro de impressão. Fotos meramente ilustrativas.

Qualidade com economia.

0,75

Mercearia



Biscoito Polvilho
BIG 200g
(70 un.)

1,45



Cereal Integral/
Light BIG 300g
(60 un.)

2,59
cada



Farinha de Aveia/
Aveia em Flocos/
Flocos Finos BIG 250g
(60 un.)

0,75
cada



Cereal Bolinha
c/Chocolate BIG 200g/
Cereal c/Açúcar/
Cereal c/Chocolate 300g
(60 un.)

1,75
cada



Cereal s/Açúcar
BIG 200g
(60 un.)

1,25



Biscoito Mignon
BIG 400g
(100 un.)

1,59



Biscoito Amanteigado
c/Goiabá BIG 500g
(70 un.)

2,25



Pão de Mel
BIG 200g
(70 un.)

1,69



Biscoitos de Mel
BIG 500g
(70 un.)

1,39



Biscoito Cream Cracker/
Água e Sal BIG 500g
(100 un.)

0,99
cada



Wafer BIG 160g
Sabores
(70 un.)

0,59
cada



Biscoito Folhado
Doce/Salgado BIG 400g
(70 un.)

1,85
cada



Biscoito Sortido
BIG 400g
(100 un.)

0,95



Biscoito Leite/
Maisena BIG 200g
(70 un.)

0,55
cada



Biscoito Recheado
BIG 200g
Chocolate/Morango/
Doce de Leite
(100 un.)

0,39
cada



Biscoito Maria
BIG 500g
(100 un.)

0,95



Salgadinho Snacks
Bacon/Queijo 100g

0,39
cada



Amendoim Japonês/
Amendoim Torrado
e Salgado BIG 200g
(70 un.)

1,69
cada



Batata Frita Lisa
BIG 55g
(100 un.)

0,89



Batata Palha
Natural BIG 150g
(100 un.)

1,85

PRODUTOS MARCA

BIG

Mercearia/Bebidas



Fermento em Pó
BIG 100g
(70 un.)
0,85



Adoçante Líquido
BIG 100ml
(100 un.)
1,15



Alimento Vitaminico
BIG 400g
Morango/Chocolate/Banana
(70 un.)
7,95 cada



Café Solúvel
BIG 100g
(100 un.)
2,49



Café Cappuccino/
Capuccino c/Canela
BIG 200g
(70 un.)
1,89 cada



Café Moído
BIG 500g
(100 un.)
2,39



Tempero
BIG 300g
Alho e Sal/
Salsa e Cebolinha
(60 un.)
0,45 cada



Doce de Leite
BIG 400g
(100 un.)
1,59



Mel BIG 500g
(70 un.)
3,49



Mostarda
BIG 190g
(100 un.)
0,75



Catchup BIG 400g
(100 un.)
1,15



Maionese BIG
Vidro 500g
(100 un.)
1,59



Molho de Soja
BIG 500ml
(70 un.)
2,75



Molho Inglês
BIG 150ml
(70 un.)
0,85



Doce BIG 400g
Abóbora c/Coco/
Banana/Figo/Goioza/
Pêssego/Uva
(100 un.)
1,49 cada



Milho Pipoca
Microondas BIG 100g
Doce/Manteiga/
Manteiga Light/Natural
(70 un.)
0,55 cada



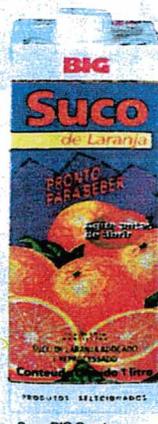
Chá Preto BIG
12 Saquinhos
(100 un.)
0,69



Refresco BIG 45g
Sabores
(100 un.)
0,35 cada



Suco BIG
Maracujá 500ml
(100 un.)
1,99



Suco BIG Pronto
p/Beber 1 Litro
Laranja/Manga/
Maracujá/Pêssego/Uva
(100 un.)
0,99 cada



Vodka BIG 970ml
(70 un.)
3,89



Refrigerante BIG
Cola Pet 2 Litros
(100 un.)
1,09



Refrigerante BIG
Pet 2 Litros
Guarana/Laranja/Limão
(100 un.)
0,99 cada

Não Vendemos Bebidas Alcoólicas para Menores Lei nº 8.069/90 - Art. 81 - Estatuto da Criança e do Adolescente.

Qualidade com economia.

0,99 cada

Códigos referidos de 01 a 14/02/2001, enquanto durar o estoque, salvo erro de impressão. Foto: mercadorias brasileiras

Higiene



Algodão Bola BIG 50g (60 un.)
0,99



Shampoo Infantil BIG 200ml (60 un.)
2,25



Condicionador Infantil BIG 200ml (60 un.)
2,99



Fralda BIG P/M/G/XG (100 un.)
3,85 cada



Lenços Umedecidos BIG Pote c/75 (70 un.)
1,85



Hastes Flexíveis BIG c/75 (100 un.)
0,49



Desodorante Feminino Aerosol BIG 90ml (60 un.)
1,99



Desodorante Roll-On Masculino/Feminino BIG 70ml (70 un.)
1,49 cada



Enxaguatório Bucal BIG 250ml Normal/Menta (60 un.)
2,75 cada



Escova Dental BIG Esp Dupla Ação (60 un.)
1,79



Gel Fixador/Modelador BIG 250g (78 un.)
1,79 cada



Creme para Pentear BIG 300g Aloe Hidratante/Ceramidas (78 un.)
1,75 cada



Condicionador BIG 300ml Fragrâncias (70 un.)
1,89 cada



Shampoo Anti Caspa BIG 245ml (100 un.)
2,59



Sabonete Esp Dupla Ação BIG 100g (7-42 un.)
0,75



Aparelho Barba Descartável BIG c/2 (140 un.)
1,75



Protetor Diário c/10 BIG (60 un.)
0,89



Absorvente Ultra Suave Abas BIG c/10 (60 un.)
1,25



Sabonete Líquido BIG 200ml (70 un.)
1,75



Sabonete BIG 90g Coral/Natural/Oriental (1-40 un.)
0,27 cada



Papel Higiénico Folha Dupla BIG c/8 Neutro/Perfumado (100 un.)
2,49 cada



Papel Higiénico Folha Dupla BIG c/4 Neutro/Perfumado (100 un.)
2,15 cada



Curativo BIG c/35 Normal/Transparente (100 un.)
1,75 cada

PRODUTOS MARCA

BIG

Limpeza



Água Sanitária
BIG 2 Litros
(100 un.)
1,15



Concentrado
Multi Uso BIG 500ml
Clássico/Lavanda/
Limão/Marinho/Silvestre
(100 un.)
0,89 cada



Concentrado
Limpeza Pesada
BIG 500ml
Clássico/Floral/Silvestre
(70 un.)
0,99 cada



Concentrado BIG
500ml Pulverizador
Banheiro/Cozinha
(70 un.)
2,25 cada



Limpa Vidros
Pulverizador 500ml
(70 un.)
2,49



Desinfetante BIG
2 Litros
Pinho/Lavanda/Limão/
Marinho/Silvestre
(70 un.)
1,75 cada



Desinfetante BIG
2 Litros
Basil/Terapias/Tropicais/
Eucalipto/Floral
(70 un.)
1,69 cada



Sabão Glicerina
BIG 200g c/5
(100 un.)
1,29



Sabão
Perfumado
BIG 200g c/5
(100 un.)
1,39



Inseticida Aerosol
Mata Baratas BIG
300ml
(60 un.)
2,65



Purificador
de Ambiente
Aerosol BIG 400ml
Flores do Campo
(60 un.)
3,45



Esponja Dupla Face
BIG Leve 4 Pague 3
(100 un.)
0,85



Cera Líquida
Auto Brilho
BIG 850ml
Amarela/Incolor/
Verde/Vermelha.
(70 un.)
2,99 cada



Cera Líquida
BIG 850ml
Amarela/Incolor/
Verde/Vermelha.
(70 un.)
2,35 cada



Óleo para Móveis
BIG 200ml
(100 un.)
1,49



Lustra Móveis BIG 200ml
Jasmim/Lavanda/Madroeira
(70 un.)
0,85 cada



Desodorizador
Sanitário Refil
BIG 35g
Eucalipto/Floral/
Jasmim/Lavanda
(100 un.)
0,65 cada



Detergente Líquido
BIG 500ml
Neutro/Coco/Maçã/
Cítrico/Limão
(100 un.)
0,39 cada



Pré-Lavagem
BIG 500ml
(70 un.)
1,59



Alvejante s/Cloro
BIG 750ml
(70 un.)
1,35



Alvejante
BIG 1 Litro
Fresco/Citrus/Floral
(70 un.)
0,75 cada



Amaciante de Roupas
BIG 2 Litros
Amarelo Azul Branco/Rosa
(70 un.)
1,85 cada



Detergente Pó
BIG 900g
(100 un.)
2,39

Qualidade com economia.

2,39

Cores variadas de 01 a 14/03/2001, enquanto dure o estoque, não erro da impressora. Foto meramente ilustrativa.

Bazar

Cartão BIG: tarifa por manutenção de conta mensal de R\$ 2,00. Crédito sujeito a aprovação (renda mínima de R\$ 150,00). Consulte demais condições de financiamento em nossas lojas.



Copo Água BIG
200ml c/50
(100 un.)

0,85



Prato Churrasco BIG
21cm c/10
(100 un.)

0,99



Filtro Papel BIG
102 c/40
(100 un.)

1,19



Filme Foto BIG
ISO 100 135x24
(100 un.)

3,90



Filme Foto BIG
ISO 400 135x24
(100 un.)

4,90



Filme de PVC BIG 15m
(70 un.)

0,99



Rolo Alumínio
BIG 45cmx7,5m
(70 un.)

1,59



Pano Limpeza Geral
BIG Rosa/Azul c/5
(100 un.)

2,15 cada



Toalha Papel
BIG c/2 Rolos
(100 un.)

1,69



Guardanapo BIG
24x22cm
(100 un.)

0,39



Saco de Lixo
Rolo BIG
100 Litros c/25
50 Litros c/50
(100 un.)

6,99 cada



Balde BIG
15 Litros
(50 un.)

3,49



Ração BIG
Carne/Peixe 1kg
(70 un.)

2,39 cada



Ração BIG
Cão Adulto 10kg
(70 un.)

12,90

Ofertas válidas de 01 a 14/03/2001, enquanto durar o estoque, salvo erro de impressão. As quantidades indicadas nos produtos referem-se ao mínimo disponível por loja. Não vendemos por atacado. Fotos meramente ilustrativas.



Aceitamos cartões de crédito



Aceitamos os seguintes tickets alimentação

- Ticket
- Cheque Cardápio
- Vale Alimentação
- Valetik
- Transcheque
- Refeicheque
- Refeisol
- Correios
- Cabesp
- Banquet
- Top Premium
- Super Bônus
- Ticket Alimentação Eletrônico

Mantenha a cidade limpa, não jogue papel no chão.



Nossas lojas em Santa Catarina

- Criciúma** ☎ 431.8100 Criciúma Shopping Center
- Florianópolis** ☎ 248.3737 Via Expresso s/nº - Capoeiras
- Joinville** ☎ 422.7260 Av. Beira Rio ao lado do SESC

- SAC**
Serviço de Atendimento ao Cliente
- E** **ESTACIONAMENTO**
Uma grande área para você estacionar seu carro enquanto está no Big.
- ENTREGA GRATUITA**
Entrega gratuita de eletrodomésticos de grande porte. Consulte nossos vendedores
- O** **TROCA DE PNEUS**
Na compra de pneus a troca é gratuita. Informe-se!
- FRALDÁRIO**
Um moderno, higiênico e equipado fraldário
- PRACA DE ALIMENTAÇÃO E SERVIÇOS**

Hipermercado
BIG
Campeão de preços baixos.

ANEXO D - RELAÇÃO DE PRODUTOS COM A MARCA VITÓRIA

Relação de produtos com marca Vitória:

PRODUTOS	EMBALAGEM
Água mineral	5 litros
Água mineral	1,5 litros
Água mineral retornável	20 litros
Água mineral descartável	20 litros
Açúcar	5kg
Água sanitária	1 litro
Água sanitária	2 litros
Amaciante classic	2 litros
Amaciante floral	2 litros
Amaciante lavanda	2 litros
Desinfetante citrus	2 litros
Desinfetante eucalipto	2 litros
Desinfetante jasmim	2 litros
Desinfetante pinho	2 litros
Detergente limão	500ml
Detergente maçã	500ml
Detergente neutro	500ml
Sabão em pó	1kg
Alpiste	500g
Amendoim	500g
Arroz com casca	500g
Aveia descascada	500g
Canjica amarela	500g
Canjica branca	500g
Colza	500g
Ervilha partida	500g
Farinha de mandioca	1kg
Feijão branco	500g
Feijão preto	1kg
Feijão carioca	1kg
Feijão vermelho	1kg
Girassol	250g
Girassol	500g
Grão de bico	500g
Lentilha	500g
Linhaça	500g
Milho de pipoca comum	500g
Milho de pipoca importado	500g
Niger	500g
Painço	500g

PRODUTOS	EMBALAGEM
Quirela	500g
Ração para canário	500g
Ração para curió	500g
Ração para periquito	500g
Ração para sabiá	500g
Ração para sabiá torresma	500g
Trigo para quibe	500g
Café	500g
Cera líquida amarela	700ml
Cera líquida incolor	700ml
Cera líquida laranja	700ml
Cera líquida vermelha	700ml
Cera pasta amarela	400g
Cera pasta incolor	400g
Cera pasta laranja	400g
Cera pasta vermelha	400g
Cera líquida autobrilho amarela	700ml
Cera líquida autobrilho ardósia	700ml
Cera líquida autobrilho incolor	700ml
Cera líquida autobrilho vermelha	700ml
Guardanapo de papel 20x23cm	50 um
Guardanapo de papel 30x33cm	50 um
Papel higiênico	1 um
Papel higiênico	4 um
Macarrão parafuso	1kg
Macarrão spaguetti	1kg
Margarina com sal	500g
Sabão em barra coco c/5	1kg
Sabão em barra azul c/5	1kg
Sabão em barra limão c/5	1kg
Sabão em barra neutro c/5	1kg
Sabão em barra rosa c/5	1kg
Sabão em barra super c/5	1kg

**ANEXO E - RELAÇÃO DE PRODUTOS DE MARCA PRÓPRIA
ANGELONI**

Relação de marcas próprias Angeloni:

Arroz Angeloni Cão baixo padrão – pcte 5kg
Arroz Angeloni Parboilizado baixo padrão – pcte 5kg
Arroz Angeloni Gelão Parboilizado Tipo 2 – pcte 1kg
Arroz Angeloni Gelão Parboilizado Tipo 2 – pcte 5kg
Arroz Angeloni Gelão Polido Tipo 2 – pcte 5kg
Arroz Angeloni Gelão Polido Tipo 2 – pcte 1kg
Arroz Super A Parboilizado Brilhado Tipo 1 – pcte 1kg
Arroz Super A Parboilizado Tipo 1 – pcte 1kg
Arroz Super A Parboilizado Tipo 1 – pcte 2kg
Arroz Super A Parboilizado Tipo 1 – pcte 5kg
Arroz Super A Polido Tipo 1 – pcte 1kg
Arroz Super A Polido Tipo 1 – pcte 2kg
Arroz Super A Polido Tipo 1 – pcte 5kg
Café Super A Extra Forte – pcte 500g
Detergente Estrela (coco, glicerina, limão, maçã, neutro) – 500ml
Farinha de Mandioca Angeloni – pcte 1kg
Farinha de Mandioca Super A – pcte 1kg
Farinha de Trigo Super A – pcte 1kg
Farinha de Trigo Super A – pcte 5kg
Feijão Angeloni Carioca – pcte 1kg
Feijão Angeloni Preto – pcte 1kg
Feijão Angeloni Vermelho – pcte 1kg
Feijão Super A Branco – pcte 500g
Feijão Super A Fradinho – pcte 500g
Feijão Super A Jalo – pcte 500g
Feijão Super A Preto – pcte 500g
Feijão Super A Rosinha – pcte 500g
Feijão Super A Preto – pcte 1kg
Feijão Super A Vermelho – pcte 1kg

**ANEXO F - RELAÇÃO DOS SUPERMERCADOS E VAREJISTAS
ASSOCIADOS À ACATS NA GRANDE
FLORIANÓPOLIS**

Relação dos supermercados e varejistas associados à ACATS na Grande Florianópolis:

- | | |
|------------------------------|----------------------------------|
| 1 Angeloni Supermercados | 22 Supermercado Comper |
| 2 Feloagro | 23 Supermercado Forte |
| 3 Femiano Supermercados | 24 Supermercado Ingleses |
| 4 Hipermercado Big | 25 Supermercado Magia |
| 5 Hippo Supermercados | 26 Supermercado Morro das Pedras |
| 6 Jommer – Rachadel | 27 Supermercado Quinha |
| 7 Lojas Americanas | 28 Supermercado Radiante |
| 8 Mercado Baviera | 29 Supermercado Rosa |
| 9 Mercado Garcia | 30 Supermercado Santo Amaro |
| 10 Mercado Mercocastro | 31 Supermercados Alicris |
| 11 Mercado Só Águas | 32 Supermercados Centro Norte |
| 12 Mini Mercado Elo | 33 Supermercados Colina |
| 13 Mini Mercado Freitas | 34 Supermercados Copal |
| 14 Mini Mercado Grasez | 35 Supermercados Emília |
| 15 Mini Mercado Pinheirinho | 36 Supermercados Florêncio |
| 16 N.M. Artifon | 37 Supermercados Gêmeos |
| 17 OK Supermercados | 38 Supermercados Imperatriz |
| 18 Santos Supermercados | 39 Supermercados Magia |
| 19 Simar Comércio e Repres. | 40 Supermercados Superbem |
| 20 Stoc Supermercados | 41 Supermercados Suprimais |
| 21 Supermercado Canasvieiras | 42 Supermercados Xande |

FONTE: ACATS (2000)

**ANEXO G - CARTA DO COORDENADOR DO CPGA/UFSC
AOS SUPERMERCADISTAS**



Universidade Federal de Santa Catarina
Centro Sócio-Econômico
Campus Universitário - Trindade - Caixa Postal 476
Cep: 88040-900 - Florianópolis - SC - Brasil
Fone: (48) 331-9365 - Fax (48) 331-9539

CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - CPGA/UFSC

Florianópolis, SC, 8 de março de 2001.

Do: Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração
Prof. Nelson Colossi

Ao(s): Diretor(a)/Gerente

Prezado Senhor:

A Universidade Federal de Santa Catarina, ciente de sua missão junto a sociedade, procura incentivar estudos e pesquisas voltados para a realidade do ambiente onde está inserida. Neste sentido, estamos encaminhando o roteiro de entrevista, como instrumento de coleta de dados da pesquisa, para conclusão da Dissertação de Mestrado a ser defendida por Marcelo Deluca

Este estudo objetiva analisar as "Cinco Forças Competitivas," propostas por Michael Porter, em um tipo específico de setor: supermercados localizados na região de Florianópolis. Assim convidamos Vossa senhoria a participar desta pesquisa, respondendo o questionário proposto, o que emprestará numa contribuição significativa, pois sua participação é muito importante para a conclusão deste trabalho.

Sem mais para o momento, subscrevemo-nos

Atenciosamente

A manuscrita assinatura de Prof. Dr. Nelson Colossi, escrita em tinta preta, com uma caligrafia fluida e cursiva.
Prof. Dr. Nelson Colossi
Coordenador do CPGA/UFSC

ANEXO H - ENCARTES PROMOCIONAIS

H.1 Estratégia de promoção de vendas da rede Imperatriz, com imagem da praia de Ponta das Canas.

Revista de Ofertas

SUPERIMPERATRIZ

As melhores ofertas para você!

Ofertas válidas enquanto durarem as ofertas não podem ser acumuladas. As ofertas não incluem impostos e taxas. As ofertas são válidas em todas as lojas Imperatriz Supermercados. As ofertas são válidas em todas as lojas Imperatriz Supermercados. As ofertas são válidas em todas as lojas Imperatriz Supermercados.

13,20

Conjunto de frigideira de alumínio Imperatriz Supermercados

5,95

Óleo de milho Golden Harvest Imperatriz Supermercados

14,50

Óleo de milho Golden Harvest Imperatriz Supermercados

9,48

Óleo de milho Golden Harvest Imperatriz Supermercados

SUPERMERCADOS IMPERATRIZ

Utilize cheque pré para 30 dias

SUPERMERCADOS IMPERATRIZ

Utilize cheque pré para 30 dias

Carnes, frios e laticínios

5,98

Stroganoff Sadia todo sabor carne/frango 600g

6,55

Torta Sadia frango com catupiry/palmito/peito peru defumado creme de queijo/ricota creme de espinafre 700 g

2,68

Lingüiça toscana sears kg

1,78

Snack Seara 300g

0,45

Snack de frango Seara 125 g

1,45

Margarina Leco ao leite 500g

2,38

Presuntada Pulmann Kg

0,75

iogurte Nestlé natural mel, cenoura e laranja/tradicional/desnatado/mel 200g

1,67

Margarina Mila pote 500g

1,45

iogurte Batavo Kissy Cremosa morango 720g

H.2 Promoção com ofertas e condições de prazo especiais em cheques pré-datados.

Preço Baixo é Preço

COMPER
O Prazer de Comprar

SAC
Serviço de Atendimento ao Cliente Lottobon
Fone: 234-0744

TRINDADE

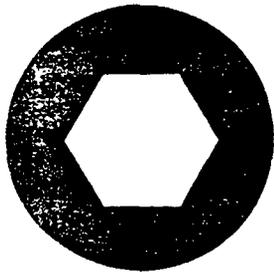
5ª, 6ª E SÁBADO

MASSA CASEIRA NONAZITA 500g 0,98	SUCRILHOS KELLOGG'S 300g 2,98	CEREAL MOÇA FLAKES 270g 2,98	BISCOITO MARILAN MAIZENA E LEITE 420g 1,28
MAIONESE ARISCO 500g 1,85	VINHO COUNTRY WINE 750ml 2,68	ICE TEA 81g 0,59	BISCOITO DUNY 180g 0,39
COCA COLA LIGHT 2 LITROS 1,38	FANTA 2 LITROS 1,38	SPRITE 2 LITROS 1,38	NESCAFÉ TRADIÇÃO 200g 4,98
MACARRÃO MAGGI INSTANTÂNEO 85g 0,39	PRESUNTO COZIDO SADIA FATIADO Kg 6,98	BEBIDA LÁCTEA VENEZA SACO 1 LITRO 0,98	HAMBURGUER SEARA BOVINO/FRANGO 672g 2,75
ACHOCOLATADO LECO 200ml C/03 1,49	CARNE EMPANADA DE AVE SEARA 125g 0,49	MORTADELA CONFIANÇA PERDIGÃO Kg 1,89	APRESUNTADO SADIA FATIADO Kg 5,98
SUPER PRAZO NO SEU CHEQUE PARA 09/08/01			
REQUEIJÃO LA CREME 250g 1,29	PÃO DE QUEIJO DA MÔNICA 500g 2,69	PÃO DE LEITE E MANTEIGA SEVEN BOYS 500g 1,39	BISNAGUINHA SEVEN BOYS 300g 1,39
QUEIJO PRATO E MUSSARELA CASA DO QUEIJO 1,79	ALMÔNDEGAS BOVINO/FRANGO SEARA 500g 2,29	PEITO DE PERU DEFUMADO SADIA FATIADO Kg 7,98	MORTADELA SADIA FATIADA Kg 4,98
PIZZA PRONTA MARIA'S 450g 3,98	HALVARINA DELICATA 500g 0,79	SALAME TIPO MILANO SEARA Kg 8,99	QUEIJO MINAS DU PRIMO Kg 3,98
PEITO DE FRANGO C/OSSO Kg 3,29	FRANGO CONGELADO Kg 1,59	LOMBO BOVINO Kg 3,38	LINGUIÇA TOSCANA SEARA Kg 2,48
TICKETS ALIMENTAÇÃO Refeição, Cheque Cardápio, Ticket Alimentação, Fininvest VR Alimentação, Transcheque, Cabesp e Valetik	ACEITAMOS CARTÕES DE CRÉDITO VISA - American Express - Solla - Credicard Diners - Master Card - Rede Shop	CHEQUE PRÉ SEM JUROS DE 50,00 À 300,00 SUJEITO À APROVAÇÃO DE CRÉDITO DA PRACA	

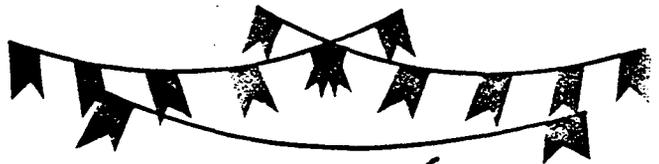
OFERTAS VÁLIDAS PARA OS DIAS 21,22 e 23/06/2001 OU ENQUANTO DURAREM OS ESTOQUES. NÃO VENDEMOS POR ATACADO.

H.3 Estratégias de promoção com ofertas e condições de prazo especiais em cheques pré-datados, com entrega em domicílio.

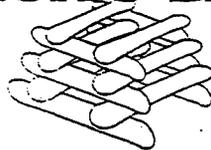
SUPERMERCADOS		
 <h1 style="text-align: center;">OFERTAS ESPECIAIS</h1> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>Imperdível ! Aproveite !</p> </div> <p style="text-align: center;">Prazer em servir Você</p>		
<p>TEMPERO SAZON 60g</p> <p>1,27</p>	<p>CALDO MAGGI GALINHA 63g</p> <p>0,79</p>	<p>MINGAU NUTRILON 400g</p> <p>2,98</p>
<p>EMBALAGEM PARA FREEZER ROYAL PACK 2Kg</p> <p>1,38</p>	<p>EMBALAGEM PARA FREEZER ROYAL PACK 3Kg</p> <p>1,95</p>	<p>EMBALAGEM PARA FREEZER ROYAL PACK 5Kg</p> <p>1,99</p>
<p>NESCAFÉ TRADIÇÃO 200g</p> <p>5,39</p>	<p>BISCOITO SÃO LUIZ NEGRESCO 200g</p> <p>0,88</p>	<p>WAFFER SÃO LUIZ 150g</p> <p>0,88</p>
<p>NOSSO MELHOR PRESENTE NESTE DIA SÃO NOSSOS PREÇOS, PRESENTEIE SEU AMOR. FELIZ DIA DOS NAMORADOS.</p>		
<p>NESCAFÉ TRADIÇÃO REFIL 50g</p> <p>1,59</p>	<p>NESCAFÉ MATINAL 200g</p> <p>4,98</p>	<p>CONHAQUE DOM BOSCO 980ml</p> <p>2,99</p>
<p>WHYSKI CHANCELER</p> <p>3,50</p>	<p>CATUABA GLADIADOR 980ml</p> <p>2,89</p>	<p>BEBIDA LACTEA PIA BANDEJA C/6</p> <p>1,25</p>
<p><small>PROIBIDA A VENDA DE BEBIDAS ALCOOLICAS PARA MENORES DE 18 ANOS.</small></p>		
<p>PRAZO ESPECIAL NO SEU CHEQUE</p>		
<p>ENTREGA EM DOMICÍLIO GRÁTIS (Compras acima de R\$ 100,00)</p>	<p>ACEITAMOS CARTÕES DE CRÉDITO VISA - MASTERCARD DINNERS CLUB - REDE SHOP</p>	<p>ACEITAMOS TODOS OS TICKETS ALIMENTAÇÃO</p>
<p><small>Ofertas válidas até 23/06/2001 ou enquanto durarem os estoques. - Salvo erros de impressão - Não vendemos por atacado</small></p>		



GÊMEOS
SUPERMERCADOS



**NO ARAIÁ DO
GÊMEOS OS PREÇOS
É MUITO BÃO SO**



COXÃO DE FORA Kg.	MÚSCULO TRAZEIRO Kg.	MACÃ GALA ESP. Kg.	CENOURA Kg.
3,99	2,79	0,99	0,29

AIPIM Kg.	ALFACE UNID.	CUCA GÊMEOS UNID.	BOLO FORMIGUEIRO UNID.
0,29	0,09	1,49	1,29

LEITE LONGA VIDA PRUDENTE LT. MÁXIMO 2 CX. POR CLIENTE	ACUCAR CARAVELAS Kg.	FARINHA DE TRIGO MARX 5 Kg.	PAPEL HIGIÊNICO SIRIUS C/4
0,99	0,59	2,99	0,79

CAFÉ MELITTA 500gr.	APROVEITE O SACOLÃO DE FRUTAS E VERDURAS DO GÊMEOS SÃO MAIS DE 40 ITENS A PREÇO ÚNICO	VINHO CAMPO LARGO LITRO
2,89		1,99

ENTREGAMOS A DOMICÍLIO

BIGUAÇU 243 4181	BELA VISTA 246 8324
PRADO 243 1212	JR. ATLÂNTICO 240 0400



**ACEITAMOS CHEQUES P/ 30 DIAS
ACEITAMOS TICKET REFEIÇÃO E ALIMENTAÇÃO**

PROMOÇÃO VÁLIDA DE 25/06/2001 A 01/07/2001 OU EM QUANTO DURAR O ESTOQUE NÃO VENDEMOS POR ATACADO

ANEXO I - ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO

I.1 Pesquisa de *marketing* para medir o grau de satisfação do consumidor.

A gente
adora ouvir
a sua opinião.

Preencha este folheto, contribua com sugestões, críticas ou reclamações e deposite nas urnas das nossas lojas. Sua opinião é fundamental para que nós possamos elevar ainda mais a qualidade de nossos serviços, produtos e infra-estrutura. Se preferir, use nossa linha direta: **0800.480-123**. Ou envie um e-mail com a sua sugestão para **ombudsman@angeloni.com.br**

	☆☆☆ ótimo	☆☆ b o m	☆ ruim
Sobre a loja			
Ambiente			
Estacionamento			
Limpeza			
Localização			
Sobre os funcionários			
Agilidade			
Educação			
Interesse			
Simpatia			
Sobre os produtos			
Distribuição			
Variedade			
Preço			
Ofertas			
Facilidade de encontrar			

Como você fica sabendo das nossas ofertas?

Panfletos TV Rádio Jornal Internet Outros

Observações

Dados Pessoais

Nome: _____

End.: _____

Cidade: _____

Cep: _____

Fone: _____

Data de nascimento: _____



ANGELONI
super perto de você

I.2 Primeiro varejista catarinense a implementar as vendas através do comércio eletrônico.

**COMPRAR SEM
ARRUMAR O CABELO,
SEM ENGARRAFAMENTO,
SEM SAIR DE CASA.**

 **HIPPO Delivery**

0800 48 03 04

www.hippo.com.br

**Pelo Telefone ou pela Internet
o seu Supermercado em casa.**

Com o **Hippo Delivery** você pode fazer as suas compras pelo **telefone** ou **internet** com a maior praticidade, no conforto da sua casa. Podendo programar o dia, a hora e o local da entrega.

Ligue já para o 0800 ou entre no nosso site.

Com certeza você vai adorar este serviço.

O seu Supermercado em casa tem tudo isso para oferecer:

- Hortifrutigranjeiros sem agrotóxico
- Produtos Orientais
- Produtos sem Glúten
- Encomenda de salgados e doces para festas
- Padaria
- Lanchonete
- Alimentos em geral
- Frios e Laticínios em geral
- Carnes em geral
- Bebidas em geral
- Bazar
- Materiais de Limpeza em geral e muitas ofertas pra você.



IMPRESSO

1.3 Cartão de fidelidade com objetivo de gerar benefícios, brindes ou descontos aos clientes.

O Clube

Como ser sócio

- Preencha, apore o preço a ficha de inscrição e entregue em uma de nossas Estações de Atendimento.
- Dê a sua carteira de sua ficha de inscrição, destacamos o cartão temporário anexo e o identificamos com um número para você ir acumulando Pontos.
- O cartão de crédito será enviado por correio, gratuitamente, quando você alcançar 50 Pontos e ficará pronto há 15 dias de inscrição.
- **Apresente sempre o cartão antes de passar suas compras pelo caixa. Ele é como uma chave de acesso ao Clube Angeloni, sem ele você não acumula Pontos.**

Pontuação

Cada R\$ 5,00 (cinco reais) valem 1 Ponto, a vista, 1,5 Ponto. A partir de 50 Pontos, você já tem direito a fazer suas trocas por produtos. No caso de serviços, a quantidade de Pontos será estipulada para tal.

• Para obter 50 pontos, são considerados a partir de compras feitas com cartão de crédito, cheque por depósito e compra de alimentação convênio. São considerados a partir de compras feitas com dinheiro, cartão de débito e cheque.

Benefícios

Os Pontos poderão ser trocados por produtos ou serviços especialmente selecionados. Você também terá direito a grandes descontos de 20% a 50%, em produtos ou serviços, se preferir pagar uma parte em dinheiro e outra em Pontos. E mais:

- Promoções e sorteios especiais;
- Pontuação em débito para compras realizadas no dia do seu aniversário;
- Pontos extra (Superpontos) em promoções de nossos fornecedores;
- Prêmios com compras com cheques;
- Troca de cheque por dinheiro.

*Apresentar este cartão em todas as lojas.

Dados Pessoais

Nome Completo: _____

CPF/CID: _____ Nasç.: _____

Sexo: F M Carteira de Identidade: _____

Orgão Emissor: _____ UF: _____

Nome do Pai: _____

Nome da Mãe: _____

Endereço: _____ Nº: _____

Complemento (nº apto, bloco): _____

Bairro: _____ CEP: _____ UF: _____

Cidade: _____

Tempo de Residência: _____ anos

Tipo de Residência: própria alugada família funcional outras

Fone Residencial: (0... ..) _____

Cellular: (0... ..) _____

Telefone p/ recados: (0... ..) _____

Faixa de Renda: menos de R\$ 700,00 R\$ 700,00 a R\$ 1.300,00

de R\$ 1.301,00 a R\$ 1.900,00 acima de R\$ 1.900,00

Banco: _____ Agência: _____

C. Corrente: _____

Cartões: Mastercard Visa

Solo Diners Club

Rede Shop American Express

Outros: _____

E-mail: _____



Porque
a gente tem
o Clube
Angeloni.

O Clube Angeloni é um programa de benefícios especiais oferecidos aos clientes de toda a rede Angeloni: Supermercados, Farmácias e Postos de Combustível. Com ele suas compras em qualquer uma de nossas lojas valem pontos que podem ser convertidos em recompensas exclusivas.

Estações de atendimento ao Associado

Estão às suas lojas para receber, preparar e solicitar de cartões adicionais, resgatar e consultar o saldo de Pontos. Em caso de dúvidas, procure maiores informações nestas estações ou ligue para **SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO ASSOCIADO: 0800-480 200**.



0000 0000 0000

CARTÃO TEMPORÁRIO

Clientes desde 00/00/00

Tenha você também o seu cartão BIG.

Crédito sujeito a aprovação
(renda mínima R\$ 150,00)

Preencha a proposta abaixo e entregue no crediário do Hipermercado BIG.



Clientes válidos de 14 a 29/05/2001, enquanto durar o estoque, salvo erros de digitação. Não vale para não-alinhado. Fotos meramente ilustrativas.

Nome do titular a ser impresso no cartão (19 posições)		DADOS PESSOAIS / CARTÃO		Escolha a data de vencimento	
Estado Civil		Telefone residencial ou contato (ddd/número)		Ramal	
1-casado 2-solteiro 3-viúvo 4-desquitado/divorciado 5-outros		Situação da residência		Situação do telefone	
Reside desde (mês/ano)		1-própria 2-alugada		próprio 2-alugado	
		3-parentes 4-outros		3-contato 4-não informado	
Carga / Ocupação		DADOS RESIDENCIAIS		DADOS PROFISSIONAIS	
Endereço comercial (rua, av, estrada, etc.)		Telefone residencial ou contato (ddd/número)		Natureza da ocupação	
Bairro		Ramal		00-empresário 01-proprietário 02-funcionário 03-empregado 04-estudante 05-militar 06-estudante 07-outros 08-estudante 09-estudante 10-estudante	
Cidade		Situação do telefone		09-empresário 10-proprietário 11-funcionário 12-empregado 13-estudante 14-estudante 15-estudante 16-estudante 17-estudante 18-estudante 19-estudante	
UF		1-próprio 2-alugado		00-empresário 01-proprietário 02-funcionário 03-empregado 04-estudante 05-militar 06-estudante 07-outros 08-estudante 09-estudante 10-estudante 11-estudante 12-estudante 13-estudante 14-estudante 15-estudante 16-estudante 17-estudante 18-estudante 19-estudante	
Complemento		3-contato 4-não informado		00-empresário 01-proprietário 02-funcionário 03-empregado 04-estudante 05-militar 06-estudante 07-outros 08-estudante 09-estudante 10-estudante 11-estudante 12-estudante 13-estudante 14-estudante 15-estudante 16-estudante 17-estudante 18-estudante 19-estudante	
CEP		Trabalha desde (mês/ano)		00-empresário 01-proprietário 02-funcionário 03-empregado 04-estudante 05-militar 06-estudante 07-outros 08-estudante 09-estudante 10-estudante 11-estudante 12-estudante 13-estudante 14-estudante 15-estudante 16-estudante 17-estudante 18-estudante 19-estudante	
Telefone comercial (ddd/número)		Ramal		REFERÊNCIA PESSOAL	
Nome		Telefone (ddd/número)		Ramal	

Anexo obrigatoriamente à proposta o comprovante de renda atualizado, comprovante de residência, carteira de identidade e CPF. Para mais detalhes consulte o crediário do Hipermercado BIG.

**ANEXO J - ESTRATÉGIAS DE PROMOÇÃO CRIADAS PARA A
COMPETIÇÃO ENTRE OS SACOLÕES**

J.1 Estratégia de "combate" de preços aos produtos substitutos, oferecendo aos clientes R\$ 0,06 a menos nos preços dos produtos.

SEMANA DE FRUTAS E VERDURAS

IMPERATRIZ RITA MARIA

PREÇOS MAIS
BAIXOS QUE
NO SACOLÃO

- ABACAXI PÉROLA • BANANA BRANCA • MAMÃO FORMOSA • MILHO VERDE COM PALHA
- BANANA CATURRA • LARANJA BARRIA • LARANJA PÊRA • LARANJA LIMA • MAÇÃ GOLD
- REPOLHO VERBE • MAÇÃ FUJI MÉDIA • MELÃO AMARELO • KIWI NACIONAL MIÚDO • COCO SECO MIÚDO
- PEPINO SALADA • TOMATE VARA MÉDIO • CAQUI FUIU MÉDIO • POKAM • ABÓBORA CABUTIÃ
- ABÓBORA MENINA • BERGAMOTA • ABACATE • ABÓBORA PAULISTA • ABÓBORA PESCOÇO
- LIMÃO TAHITI • ABÓBORA MORANGA • CEBOLA NACIONAL • MELANCIA • BATATA DOCE
- BETERRABA • AIPIM • CENOURA • CHUCHU • PINHÃO

TODOS OS PRODUTOS
ACIMA POR APENAS

R\$ **0,56** KG

ALFACE LISA E

ALFACE CRESPA

POR APENAS

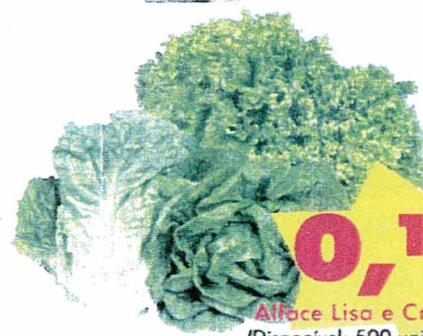
R\$ **0,20** UN

SUPERMERCADOS
IMPERATRIZ
RITA MARIA

J.2 "Combate" de preços - preços menores dos produtos substitutos (R\$ 0,69 por Kg). Dados de 2001 na Grande Florianópolis.

FEIRÃO BIG

TODA QUARTA TEM.

0,15
Alface Lisa e Crespa - Uni
(Disponível: 500 unidade de cada)



0,19
Aipim kg
(Disponível: 500kg)



0,19
Bata Doce kg
(Disponível: 100kg)



0,39
Limão Taiti kg
(Disponível: 300kg)



0,49
Bergamota Comum kg
(Disponível: 200kg)



0,55
Beterraba kg
(Disponível: 200kg)



0,55
Mamão Formosa kg
(Disponível: 200kg)



BIG

Ofertas Válidas para 16 / 05 / 2001, enquanto durar o estoque. Não vendemos por atacado.

J.3 Estratégia de "combate" aos sacolões/direto do campo.

ANIVERSÁRIO SOLIDÁRIO XANDE



10.000 LITROS DE LEITE PARA ENTIDADES ASSISTENCIAIS E 60 VOUCHER-COMPRAS DE R\$ 250,00 PARA VOCÊ.

VOCÊ AJUDA A QUEM PRECISA, QUE A GENTE PRESENTEIA VOCÊ.

SUPERMERCADOS **Xande**

O PARCEIRO DA SUA ECONOMIA.

QUARTA Feira Verde

Ofertas válidas para o dia 20 de Junho de 2001, ou enquanto durarem os estoques.

<p>Laranja Pokan kg</p>  <p>50 kg 0,76</p>	<p>Abóbora Seca kg</p>  <p>40 kg 0,24</p>	<p>Chuchu kg</p>  <p>40 kg 0,24</p>	<p>Cenoura kg</p>  <p>30 kg 0,35</p>	<p>Laranja Lima kg</p>  <p>80 kg 0,33</p>	
<p>Laranja Pera kg</p>  <p>80 kg 0,38</p>	<p>Beterraba kg</p>  <p>40 kg 0,54</p>	<p>Abacate kg 30 kg</p> <p>Banana Caturra kg 80 kg</p> <p>Laranja Bergamota kg 40 kg</p> <p>Limão Tahiti kg 40 kg</p> <p>Pepina kg 50 kg</p> <p style="font-size: 2em; font-weight: bold;">R\$ 0,29</p>		<p>Berinjela kg</p>  <p>40 kg 0,54</p>	<p>Repolho Verde unid.</p>  <p>50 unid. 0,54</p>
<p>Banana Branca kg</p>  <p>80 kg 0,59</p>	<p>Cebola Pernambuco kg</p>  <p>150 kg 0,59</p>	<p>R\$ 0,29</p>		<p>Coco Seco kg</p>  <p>50 kg 0,59</p>	<p>Couve Flor unid.</p>  <p>40 unid. 0,59</p>
<p>Melão kg</p>  <p>30 kg 0,59</p>	<p>Tomate kg</p>  <p>50 kg 0,59</p>	<p>Mamão Formosa kg</p>  <p>80 kg 0,59</p>	<p>Maçã Gold kg</p>  <p>30 kg 0,59</p>	<p>Uva Rubi/Itália kg</p>  <p>30 kg 0,98</p>	
<p>Abacaxi Pérola unid.</p>  <p>40 unid. 0,98</p>	<p>Manga Tomy kg</p>  <p>30 kg 1,08</p>	<p>Morango Bafiteja kg</p>  <p>50 unid. 1,08</p>	<p>Maçã Argentina kg</p>  <p>40 kg 1,08</p>	<p>Pera Argentina Vermelha kg</p>  <p>50 kg 1,08</p>	

* Fotos de caráter ilustrativo.