



Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Instituto de Ciências Humanas e Sociais
Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis
Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios

DISSERTAÇÃO

**INTERNACIONALIZAÇÃO E MARCAS PRÓPRIAS NO SETOR
SUPERMERCADISTA BRASILEIRO: UM ESTUDO DE CASO DO GRUPO
CBD/PÃO DE AÇÚCAR.**

Clayton do Espírito Santo

**UFRRJ
2007**



Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Instituto de Ciências Humanas e Sociais
Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis
Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios

**INTERNACIONALIZAÇÃO E MARCAS PRÓPRIAS NO SETOR
SUPERMERCADISTA BRASILEIRO: UM ESTUDO DE CASO DO GRUPO
CBD/PÃO DE AÇÚCAR.**

Clayton do Espírito Santo

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Área de Concentração Gestão e Estratégia em Negócios, sob a Orientação do Professor D.Sc Cezar Augusto Miranda Guedes

UFRRJ
2007

658.8790981

E77i

T

Espírito Santo, Clayton do, 1971-
Internacionalização e marcas
próprias no setor supermercadista
brasileiro : um estudo de caso do
Grupo CBD/Pão de açúcar/ Clayton do
Espírito Santo. - 2007.
68f. : il.

Orientador: Cezar Augusto Miranda
Guedes.

Dissertação (mestrado) -
Universidade Federal Rural do Rio de
Janeiro, Instituto de Ciências
Humanas e Sociais.

Bibliografia: f. 65-67.

1. Supermercados - Brasil -
Teses. 2. Marca de produtos - Teses.
3. Supermercados - administração -
Teses. I. Guedes, Cezar Augusto
Miranda. II. Universidade Federal
Rural do Rio de Janeiro. Instituto
de Ciências Humanas e Sociais. III.
Título.

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
PÓS-GRADUAÇÃO GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL**

CLAYTON DO ESPÍRITO SANTO

Dissertação submetida ao Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios, área de concentração em Gestão Administrativa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 29/ 06/ 2007

Prof. Dr. Cezar Augusto Miranda Guedes. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
(Orientador)

Prof^a. Dr^a. Maria José da Costa Universidade. Federal Rural do Rio de Janeiro

Dr. Mario Luiz Freitas Lemos. BNDES

Dedico este trabalho a Adriana
Maria Oliveira. Começamos a
nossa caminhada juntos,
crescemos pessoalmente e
profissionalmente ao longo dos
tempos, e hoje apesar de você não
poder estar fisicamente comigo,
tenho certeza que estará
saboreando a minha vitória como
sempre fez em vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador Prof. Cezar Augusto Miranda Guedes.

Aos meus pais por todo apoio que me deram em todos esses anos.

A minha filha Carolina pelos momentos em que através de um pequeno abraço ou carinho me trouxe paz.

A minha esposa que me apoiou de forma incondicional.

A todos os amigos que puderam compartilhar comigo este curso tão edificante.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
1.1 INTRODUÇÃO.....	1
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	2
1.3 OBJETIVOS.....	2
1.3.1 Objetivos geral	2
1.3.2 Objetivos específicos	2
1.4 JUSTIFICATIVA.....	3
CAPÍTULO 2	4
2.1 CONSIDREÇÕES INICIAIS.....	4
2.2 INVESTIMENTO DIRETO ESTRANGEIRO.....	4
2.2.2 Contexto da economia Brasileira	6
2.3 SETOR SUPERMERCADISTA.....	11
2.3.1 Panorama Mundial	11
2.3.2 França	13
2.3.3 Inglaterra	14
2.3.4 Portugal	14
2.3.5 Espanha	14
2.3.6 Alemanha	15
2.3.7 Itália	15
2.3.8 Estados Unidos	16
2.4 SETORES DA ECONOMIA BRASILEIRA.....	16
2.5 MARCAS PRÓPRIAS.....	22
1.4.1 Estratégia de Diferenciação	22
2.5.2 Estratégia de Diferenciação no Varejo	26
2.5.3 Diferenciação Através dos Produtos de Marca Própria	27
CAPÍTULO 3	32
3.1 COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO: PÃO DE AÇÚCAR.....	32
3.1.1 Cronologia	32
3.1.2 Realinhamento para retomada de crescimento da Companhia Brasileira de Distribuição	38
3.1.3 Início do Realinhamento	39
3.2 PIONEIRISMO E INOVAÇÃO.....	40
3.3 INTERNACIONALIZAÇÃO.....	41
3.4 COMÉRCIO ELETRÔNICO.....	41
3.4.1 Histórico	41
3.4.2 Pão de Açúcar Delivery e Extra.com	43
3.4.3 Política de Privacidade e Segurança	43
3.5 MARCAS PRÓPRIAS.....	44
CAPÍTULO 4	47
4.1 METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO.....	47

4.2 RESULTADOS E DISCUSSÃO	48
4.2.1 variáveis demográficas	48
4.2.1.1 Sexo.....	49
4.2.1.2 Grau de Escolaridade	49
4.2.1.3 Faixa etária	50
4.2.1.4 Renda Familiar.....	51
4.2.2 Comportamento de compra.....	52
4.2.2.1 Fatores determinantes na busca pelo supermercado.	52
4.2.2.2 Relação entre escolaridade de fatores determinantes na escolha do local de compra	53
4.2.2.3 Marca própria	55
4.2.2.4 Relação entre escolaridade e consumo de marcas próprias	56
4.2.2.5 Relação entre escolaridade e consumo de marcas próprias	58
4.2.2.6 Fatores determinantes para adquirir hábito de consumo de produtos de marca própria	59
4.2.2.7 Relação entre consumo de marcas próprias e fatores determinantes	60
CAPÍTULO 5	62
5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
ANEXO 1 Roteiro de entrevista realizada em 2006.....	68

LISTA DE ABREVIACÕES

IDE	Investimento Direto Estrangeiro
MP	Marcas Próprias
CBD	Companhia Brasileira de Distribuição
ABRAS	Associação Brasileira de Supermercados

RESUMO

SANTO, Clayton do Espírito. Internacionalização e marcas próprias no setor supermercadista brasileiro: um estudo de caso do grupo CBD/Pão de Açúcar Rio de Janeiro. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. (Dissertação, Mestrado Profissional em Administração).

O objetivo geral nesta dissertação consiste em analisar o Investimento Direto Estrangeiro nas redes supermercadistas no Brasil, enfatizando os produtos de marca própria como estratégia de diferenciação frente à concorrência. Nos últimos anos o setor varejista vem crescendo de forma acentuada, impulsionado principalmente pelas estratégias de crescimento adotadas pelas grandes redes supermercadistas. Além de investir em tecnologia, expansão de lojas e crescimento interno, as grandes redes seguem investindo de forma significativa nos produtos de Marca Própria (MP). Neste segmento de produtos a líder de mercado Companhia Brasileira de Distribuição/ Pão de Açúcar segue lançando novos itens de comercialização e já possui atualmente mais de 14 mil itens lançados. Para verificar qual a percepção dos consumidores em relação aos produtos de MP e quais os fatores determinantes na escolha do local de compra, foi realizada uma pesquisa na cidade de Volta Redonda com 187 clientes do Sendas, supermercado que pertence a CBD/Pão de Açúcar desde 2003. Conclui-se que existem duas estratégias distintas no posicionamento dos produtos de MP, os supermercados podem oferecer o produto como estratégia de fidelização de clientes, tendo em vista que os principais consumidores destes produtos são pessoas pertencentes às classes A e B, ou podem criar estratégias de divulgação para aumentar o número de consumidores dispostos a adquirir estes produtos, pois as classes mais baixas ainda os vêem com desconfiança.

Palavras chave: Investimento Direto Estrangeiro, Marcas Próprias, Companhia Brasileira de Distribuição.

ABSTRACT:

SANTO, Clayton do Espírito. Internationalization and Proper Mark in Brazilians Supermakets: Case Group CBD/Pão de Açúcar. Rio de Janeiro. Federal Rural University of Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brazil. (Dissertation, Master's Degree in Management and Business Strategies).

The general objective in this dissertation consists of analyzing the Foreign Direct Investment in the hypermarket chain in Brazil, emphasizing the products of proper mark as differentiation strategy front to the competition. Recently the retail sector comes growing of accented form, stimulated mainly for the strategies of growth adopted by the great hypermarket chain. Beyond investing in technology, expansion of store and internal growth, the great nets follow investing of significant form in the products of Proper Mark (MP). In this segment of products the leader of market CBD/Pão de Açúcar follows launching new itens of launched currently commercialization and already it possesses more than 14 thousand itens. To verify which the perception of the consumers in relation to the products of MP and which the determinative factors in the choice of the purchase place, a research was accomplished in Volta Redonda city with 187 customers of the Sendas, supermarket that belongs the CBD/Pão de Açúcar since 2003. It could be concluded there are two distinct strategies in the positioning of the MP products, it can be offered the product as strategy of customer loyalty, in view of that the main consumers of these products are pertaining people to the social class A and B, or can be grow up popularization strategies to increase the willing number of consumers to acquire these products, because the lowest social class still see them with distrust.

Words Key: Direct Foreign Investment, Proper Mark, Companhia Brasileira de Distribuição.

CAPÍTULO 1

1.1 INTRODUÇÃO

O crescimento do setor supermercadista no Brasil está relacionado com a abertura da economia Nacional, que ocorreu a partir de 1990. Este crescimento foi pautado no direcionamento do Investimento Direto Estrangeiro (IDE) ao setor varejista, acompanhando assim uma tendência Mundial.

Segundo GUEDES E CARDOSO (1999), “historicamente, a modernidade e/ou a inovação da periferia veio pelo comércio internacional, através da importação de bens de consumo e bens de capital, sendo, portanto um movimento restrito e longe de estar assegurado endogenamente”.

Devido à dimensão do território nacional, e a estabilização econômica, as grandes redes internacionais puderam instalar-se em várias cidades e estados brasileiros, sem necessitar a princípio de preocupar-se em competir entre si. O que abriu espaço para o crescimento de redes de supermercados e hipermercados regionalizados.

Este processo de descentralização de poder entre as maiores redes de supermercados é característico em poucos países. Dentre os chamados países de primeiro mundo, encontra-se característica semelhante nos EUA. Nações como França, Inglaterra e Alemanha apresentam índices de até 70% de concentração de mercado nas mãos de apenas quatro ou cinco empresas diferentes.

Dados divulgados pela Abras indicam que as grandes redes adotaram ao longo dos últimos cinco anos estratégias agressivas de expansão. Uma das estratégias de expansão adotadas por redes como o Wal Mart, Carrefour, Sonae e Casino, foi o de aquisição de grupos que já possuíam uma solidez de mercado. Seja através da localização, tamanho do estabelecimento ou qualidade dos serviços prestados, e através destes consolidar sua posição no cenário nacional.

Segundo DUNNE e LUSCH apud MONTEIRO NETO (2001), “quando varejistas competem por consumidores, eles geralmente competem em localização, [...]. As donas de casa não se locomovem muito além dos mercados locais para comprar os bens que desejam”. De acordo com os autores, as estratégias mais adequadas na busca por uma consolidação da imagem da empresa passam pela aquisição de pequenos e grandes varejistas.

O fortalecimento das grandes redes de supermercados auxiliou o processo de aquecimento da economia nacional, pois segundo dados fornecidos pelo Banco Central do Brasil, até 1995 o Investimento Estrangeiro Direto apresentava um acumulado de 41.695,62 U\$ milhões sendo que deste total, 13.863,54 U\$ milhões foram empregados no setor de serviços do qual faz parte o setor varejista. Entre 1995 de 2000, o IDE acumulado foi de 103.014,51 U\$ milhões e o setor de serviços contribuiu com 65887,81 U\$ milhões o que representou 64% do total, o que demonstra a importância do setor para a economia Nacional. Neste mesmo período, o varejo foi responsável por 6% de todo investimento no setor de serviços.

A entrada do novo milênio foi acompanhada por uma desaceleração no volume de IDE, os últimos 5 anos apresentaram uma queda significativa, a entrada passou para 94509,32 U\$ milhões o que demonstra uma baixa de 8,25% em relação ao período anterior. Esta queda foi mais significativa nos anos de 2002 e 2003. Em 2005 houve uma recuperação na capitação de IDE e o total acumulado no ano foi de 21521,57 U\$ milhões, sendo que o setor varejista contribuiu com 10% deste valor.

Estes dados demonstram que o Varejo vem aumentando gradativamente a sua participação sobre o IDE no Brasil e com esta expansão, novas estratégias de crescimento frente a concorrência tem que ser estabelecidas.

Os três maiores supermercadistas do território Brasileiro que em ordem são Companhia Brasileira de Distribuição, Carrefour e Wal-Mart, detêm aproximadamente 38% do mercado e com isso possuem força para interferir na cadeia de suprimentos, pois o poder de negociação com os fornecedores lhes garante um importante diferencial competitivo.

De acordo com NEVES (2005), com o efeito de concentração as grandes redes varejistas ganham poder para ditar regras para o restante do sistema agroalimentar. Com sua elevada dimensão, volumes de compras, capacidade financeira, e principalmente, por estarem em contato com os consumidores finais, são agentes de grande capacidade de coordenação dos sistemas agroindustriais.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Como a diferenciação através do desenvolvimento de produtos de marca própria pode ser utilizada pelas grandes redes supermercadistas que atuam no Brasil?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivos geral

O objetivo geral nesta dissertação consiste em analisar o Investimento Direto Estrangeiro nas redes supermercadistas no Brasil, enfatizando os produtos de marca própria como estratégia de diferenciação frente à concorrência. Um estudo de caso sobre o grupo CBD/ Pão de Açúcar será realizado para fins de análise da sua parceria com o grupo Francês Casino.

1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

- Investigar a concentração do Investimento Direto Estrangeiro (IDE) no setor de serviços, destacando o segmento varejista.
- Apresentar o quadro de internacionalização das grandes redes de supermercados.

- Demonstrar qual a dinâmica do crescimento das redes de supermercados no Brasil.
- Determinar qual é a importância da marca própria para as grandes redes.
- Elaborar um perfil do consumidor que busca as marcas próprias, tendo por base um estudo de caso sobre o Sendas de Volta Redonda.
- Levantar qual a visão do consumidor em relação aos produtos de marca própria.

1.4 JUSTIFICATIVA

O movimento das redes em direção a criação de produtos de marca própria mostra-se eficaz no sentido da oferta de produtos com preços menores em relação à concorrência e assim, buscar a diferenciação frente à concorrência. De acordo com LEPSCH (1999):

A marca própria é utilizada, predominantemente como estratégia positiva pelo supermercadista em busca de posição vantajosa perante a concorrência. Com isso pode-se conseguir melhoria da imagem da loja na área Geográfica de influência e aumento da fidelidade do consumidor à loja.(P. 85)

A criação de produtos com marca própria pode ser vista como um importante diferencial competitivo para as grandes redes, desta forma surge a necessidade da realização de um estudo detalhado sobre o fluxo de IDE no setor supermercadista e como este crescimento gera influência na internacionalização da empresas.

Como objeto de estudo será analisado a Companhia Brasileira de Distribuição (CBD), suas estratégias, seu crescimento, sua parceria com o grupo Casino e os projetos desenvolvidos para o fortalecimento de sua imagem frente ao consumidor.

CAPÍTULO 2

2.1 CONSIDREÇÕES INICIAIS

Segundo GONÇALVES (2004:108) “A internacionalização da produção ocorre sempre que residentes de um país acessam bens e serviços com origem em não residentes”. Segundo o autor, existem três formas básicas de internacionalização da produção:

- Comércio: A definição de comércio é realizada através da produção no país de origem e a fronteira internacional é cruzada através da exportação do bem ou serviço.
- Relações contratuais: As relações contratuais são representadas de forma clara pelo serviço de franquias e possuem a finalidade de regular a transferência de ativos, que podem ser representados pela tecnologia de produto ou processo, capacidade gerencial, organizacional ou metodológica.
- Investimentos diretos: O investimento direto representa o deslocamento da empresa para o país de destino. A existência ou configuração do IDE ocorre quando o investimento é realizado com a intenção de assumir o controle da empresa receptora dos investimentos.

2.2 INVESTIMENTO DIRETO ESTRANGEIRO

2.2.1 Contexto Internacional

No processo de internacionalização das economias não podemos perder de vista o Investimento Direto Estrangeiro (IDE) que vem ao longo dos tempos desempenhando diversos papéis relevantes na economia Mundial. Em um primeiro momento, os investimentos realizados em outras economias eram vistos como uma forma de enriquecimento rápido quando realizados em países em fase de desenvolvimento.

De acordo com SILVA (2005)

Primeiramente, em 1960 e 1970, os países em desenvolvimento eram economias fechadas, sendo que o capital estrangeiro portava com o objetivo de aproveitar as oportunidades de altos lucros internos proporcionados pelo mercado protegido, ou de exploração de recursos naturais locais. (p. 1)

Num segundo momento surge uma necessidade de mudança no foco do Investimento Estrangeiro Direto, pois uma nova concepção da economia exige uma participação mais efetiva dos investidores.

Neste contexto as estruturas dos mercados começam a se internacionalizar de forma sólida, o que acarreta um aumento da concorrência e uma busca crescente por competitividade.

De acordo com SILVA (2005)

A economia mundial capitalista foi efetivamente objeto de rápidas e importantes transformações ao longo dos anos 80, de tal forma a configurar uma etapa nova e mais avançada de progresso tecnológico e de acumulação de capitais. (p. 5)

Ao longo dos anos 80 e 90 do século passado, o sistema capitalista mundial passou por esta etapa de transformação, onde além do progresso tecnológico ocorreram transformações significativas no âmbito comercial, produtivo e financeiro. Estes fatores em conjunto com outras variáveis trouxeram a tona uma nova tendência Mundial, a Globalização.

Para GUEDES E OLIVARES (2003)

A melhoria da difusão de informação internacional sobre a oferta de bens e serviços favoreceu a globalização da procura, que, por sua vez, promoveu a expansão global da oferta e a intensificação da concorrência. [...] tem lugar uma profunda mutação do sistema produtivo e dos determinantes da competitividade. Essa mutação será impulsionada por duas forças: as mudanças tecnológicas e as inovações na organização da produção.

De acordo com SILVA (2005:76) “A produção passa ser um dos principais focos de transformação no processo de Globalização porque nela se ressalta a questão da liberdade econômica”. Com a abertura parcial de alguns mercados os produtos tornam-se mundiais e surge de forma mais acentuada a internacionalização do processo produtivo.

A necessidade de diferenciação do produto para melhor adaptação aos novos mercados é um dos fatores determinantes para que a globalização seja vista como uma nova fase do capitalismo e não apenas como uma forma de internacionalização de empresas.

O processo de globalização foi otimizado em grande parte pelo aperfeiçoamento dos sistemas de comunicação, o que permitiu a diminuição de um dos maiores obstáculos enfrentados pelo homem desde o início dos tempos, “as grandes distâncias Físicas”. O aumento da velocidade das comunicações trouxe a reboque a facilidade de negociação a longa distância entre as nações e isso refletiu-se sobre o aumento do fluxo de capitais entre os países.

Os mercados acionários ganham volume e ganha força a representação dos investimentos diretos. Segundo SILVA (2005: 82) “Ele é assim denominado por estar ligado diretamente a ampliação de uma produção existente ou na ampliação de novas empresas”. O investimento estrangeiro só é considerado direto quando o investidor detém 10% ou mais da participação de uma empresa.

Com o avanço do processo de globalização e a facilidade de realização de investimentos em outras economias, ocorre o aumento do número de empresas ditas transnacionais, que passam a exercer uma forte influência sobre a economia mundial.

Conforme IANNI (1996)

As empresas, corporações e conglomerados transnacionais adquirem preeminências sobre as economias nacionais. Elas se constituem nos agentes de produtos da internacionalização do capital. Tanto é assim que as transnacionais redesenham o mapa do mundo, em termos geoeconômicos e geopolíticos muitas vezes bem diferentes daqueles que haviam sido desenhados pelos mais fortes estados nacionais. (p 46)

A busca por novos mercados leva ao investimento maciço nos países em desenvolvimento. O crescimento é questão de sobrevivência para as grandes empresas e reflete de maneira sólida competitividade necessária para manterem-se vivas frente à concorrência. Esta competitividade leva-as a fazerem parte de uma cadeia produtiva mundial.

Segundo PORTER (1989: 268) “Poucas indústrias começam como indústrias globais, mas sua tendência é no sentido de assim se tornarem com o passar do tempo”. Para Porter, uma indústria é global quando as suas concorrentes são afetadas pelas variações de suas posições estratégicas.

De acordo com LIMA JUNIOR (2005: 23), ao longo das últimas décadas, o sistema capitalista mundial foi marcado por um conjunto de transformações nas esferas comercial, produtiva, tecnológica e financeira que culminaram com o processo de globalização. Junto a este processo, ocorreu a partir da década de 1980 uma expansão do fluxo mundial de Investimento Direto Estrangeiro.

De acordo com a tabela 1, (que indica a entrada e saída de IDE nas economias Mundiais tanto em bilhões de dólares, quanto em crescimento percentual), o fluxo de entrada de capital entre 1982 e 2003 deu um salto quantitativo de 59 bilhões para 560 bilhões de dólares. Em relação ao crescimento percentual anual, pode-se notar que a partir de 2001 houve uma desaceleração no fluxo de entrada e saída de capital estrangeiro, passando de aproximadamente 40% para 17% ao término do ano de 2003.

Tabela 1: Indicadores selecionados de IDE na economia mundial, 1982-2003 (em US\$ bilhões e %)

Itens	Valores correntes			Taxa de crescimento anual (%)						
	1982	1990	2003	1986-90	1991-95	1996-00	2000	2001	2002	2003
Entrada de IDE	59	209	560	22,9	21,5	39,7	27,7	71,1	17	17,6
Saída de IDE	28	242	612	25,6	16,6	35,1	8,7	39,2	17,3	2,6
Estoque de entrada de IDE	796	1950	8245	14,7	9,3	16,9	19,1	7,4	12,7	11,8
Estoque de saída de IDE	590	1758	8197	18,1	10,7	17,1	18,5	5,9	13,8	13,7

Fonte: UNCTAD, World Investment Report 2004 apud Lima Junior 2005

Um dos fatores determinantes para a diminuição deste fluxo de capital foi a desaceleração da economia em grande parte do mundo.

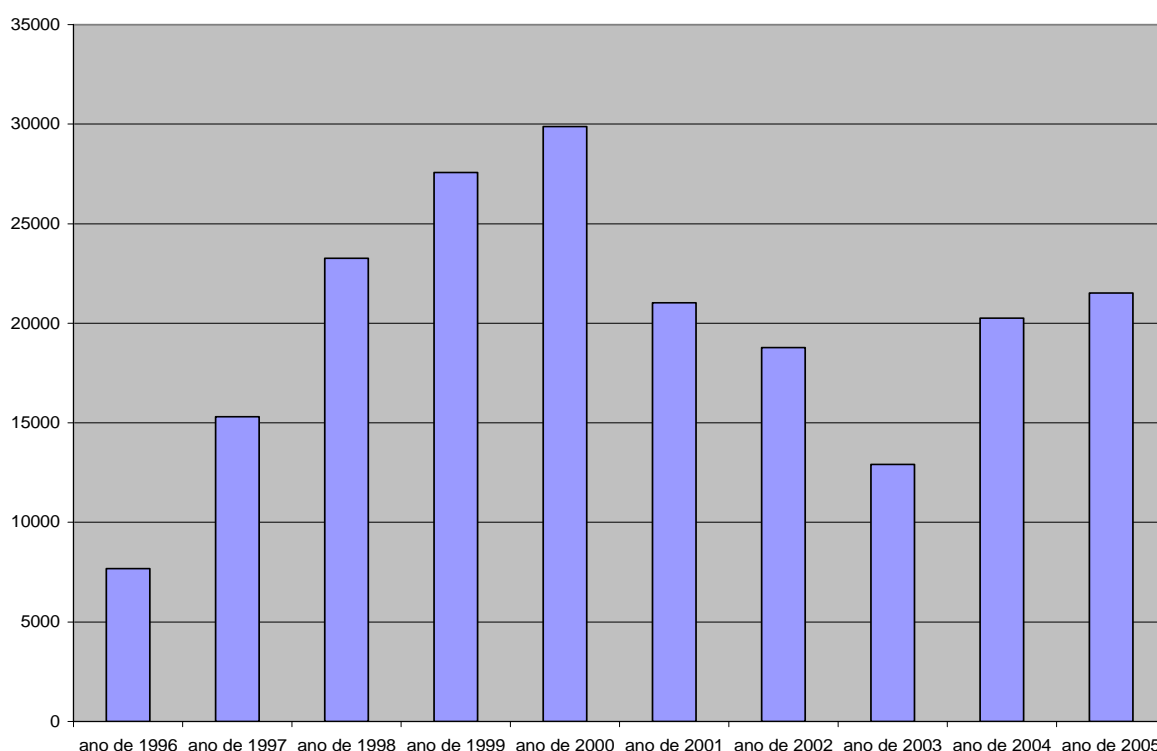
2.2.2 Contexto da economia Brasileira

Segundo a tendência mundial de investimentos diretos em países em desenvolvimento, até final de 1970 o Brasil era o principal receptor de capital estrangeiro dentre os países emergentes. Segundo NONNENBERG E MENDONÇA (2004: 18) a partir de 1969 com a retomada do crescimento econômico e a

consolidação de um regime político simpático ao capital estrangeiro, os investimentos externos começaram a se expandir no país.

Entre os anos de 1980 e 1990 o Brasil assistiu a uma fuga do capital estrangeiro. Segundo LIMA JUNIOR (2005: 30), esta fuga deveu-se em grande parte as altas taxas de inflação, ao baixo crescimento econômico e a grande atratividade exercida pelos países asiáticos que alcançaram altas taxas de crescimento dentro deste período.

No início da década de 90, o processo de fuga de capital começou a sofrer uma reversão. Para LAPLANE (2001) apud LIMA JUNIOR (2005), os principais fatores que contribuíram para o aumento desse fluxo foram, no âmbito interno, a desregulamentação, a abertura comercial, e as privatizações, além do tamanho do mercado interno.



Fonte: Banco Central do Brasil

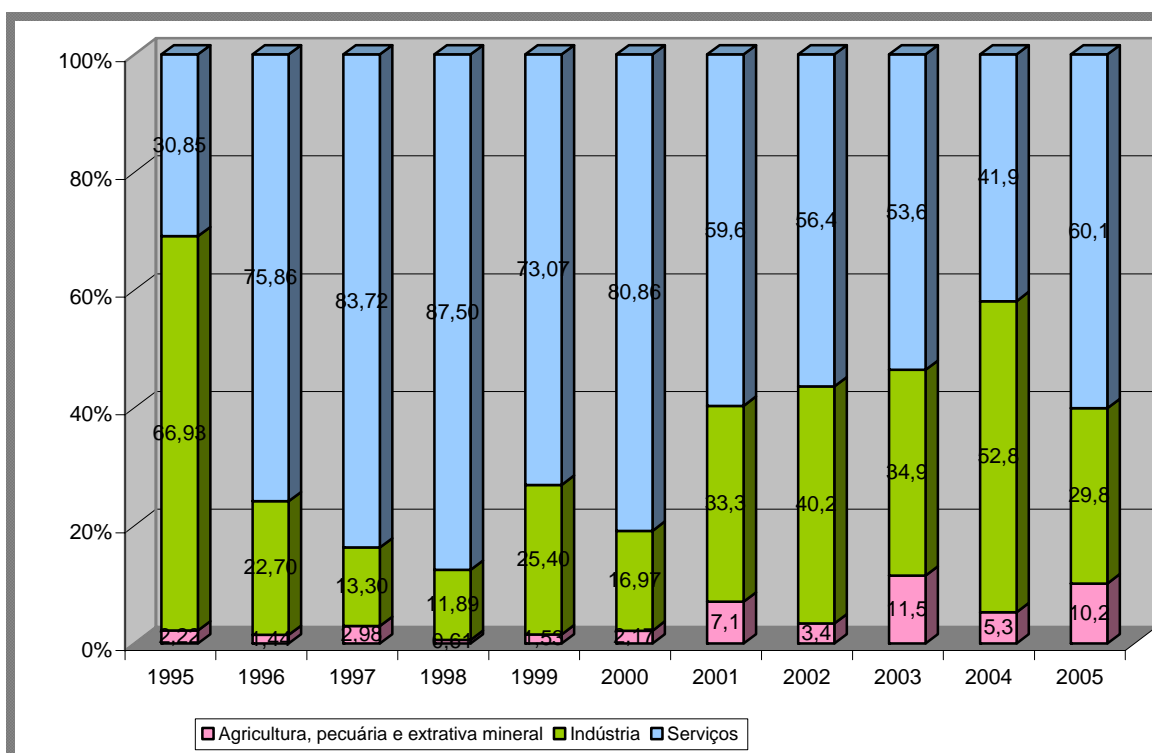
Gráfico 1: Entrada do Investimento Direto Estrangeiro no Brasil entre os anos de 1996 e 2005

GONÇALVES in MAGALHÃES (1999) ressalta que outros fatores internos contribuíram para esta retomada de crescimento, fatores como a reestruturação produtiva na indústria e nos serviços, as estratégias empresariais e o tamanho do mercado são apontados como sendo de suma importância neste processo.

O ápice de fluxo de IDE ocorreu ao longo do ano de 2000, quando o Brasil recebeu aproximadamente 30 bilhões de dólares em investimentos estrangeiros diretos. A partir de 2001 e 2003, iniciou-se um processo de desaceleração dos fluxos de investimentos estrangeiros em direção ao Brasil. O determinante desta redução passou pela pequena recessão que as economias Mundiais passaram neste período, o que ocasionou uma brusca diminuição no número de fusões e aquisições transnacionais. Com a leve retomada de crescimento da economia mundial, o fluxo

de investimentos na economia nacional torna a crescer e a recuperação pode ser vista com um aumento significativo quando se compara os anos de 2003 aonde o IDE foi de aproximadamente 13 bilhões de dólares e 2005 quando o fluxo de IDE foi de aproximadamente 21,5 bilhões de dólares.

O segundo ciclo do IDE no Brasil é marcado por uma mudança brusca no destino dos investimentos. Até o ano de 1995 o setor industrial era responsável por aproximadamente 67% de toda captação de recursos, enquanto o setor de serviços respondia por cerca de 31% dos investimentos. Ao longo dos anos subseqüentes pode-se observar uma migração dos investimentos em direção ao setor de serviços. Em 1998 ocorre um aumento no nível de investimento no setor de serviços, a Indústria foi responsável pela captação de apenas 12% do volume de recursos investidos no Brasil, enquanto que os serviços foram responsáveis pela captação de 87% de todo IDE. Isso se deveu em grande parte ao processo de privatização que se estende entre os anos de 1996 e 2000.



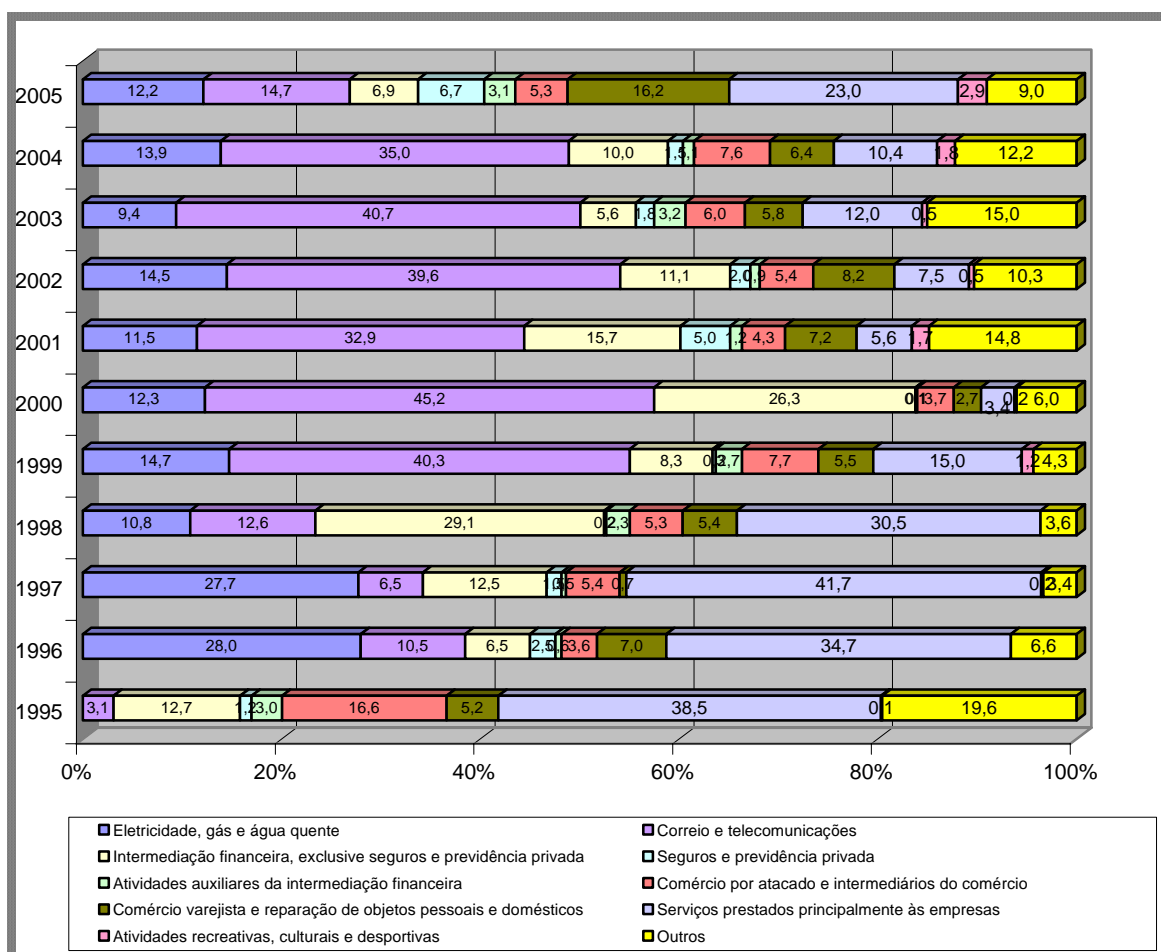
Fonte: Banco Central do Brasil

Gráfico 2: Destino do Investimento Direto Estrangeiro no Brasil entre 1995 e 2005

Esta variação no direcionamento dos investimentos seguiu uma tendência mundial, ditada pelos países desenvolvidos.

No setor varejista os segmentos que mais atraem investimentos dentro da economia Nacional são eletricidade, gás e água quente; intermediação financeira, comércio varejista; atividades recreativas; correios e telecomunicações; seguros e previdência privada e serviços.

O gráfico 3 apresenta a variação de entrada de IDE de acordo com os segmentos do setor de serviços segundo ramo de atuação nos últimos 11 anos.



Fonte: Banco Central do Brasil

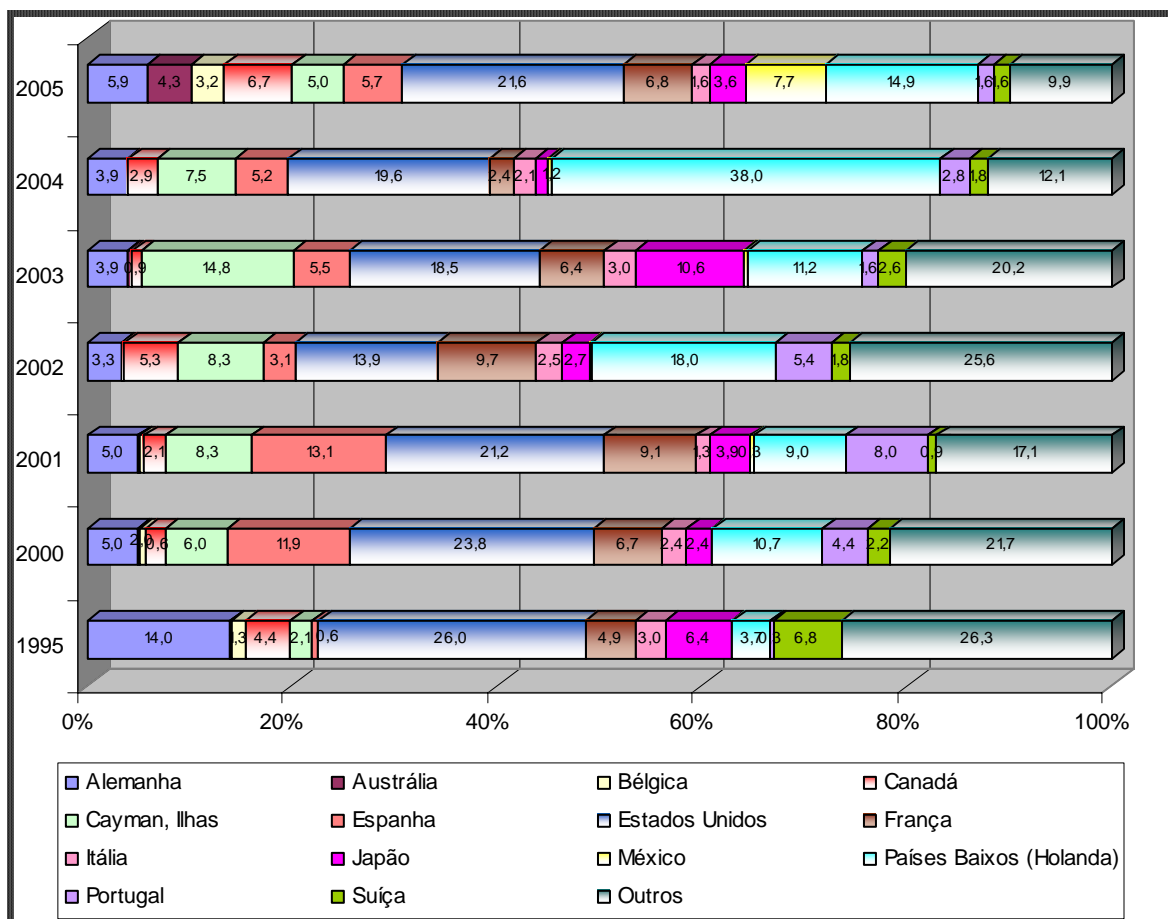
Gráfico 3: Destino do Investimento Direto Estrangeiro no Brasil entre 1995 e 2005 de acordo com os segmentos do setor de serviços segundo ramo de atuação

Alguns setores da economia apresentam um crescimento vertiginoso, outros sofrem com a perda de investimentos. O setor de correio e telecomunicações passou ao longo dos últimos dez anos por um processo de mudanças na captação de recursos, passando de meros 3,1% captados em 1996, para 45,2% captados em 2000. Após uma breve oscilação, ao término do ano de 2005 o volume de investimentos no setor diminuiu de forma brusca, passando para 14,7% de representatividade no setor de serviços. Em contrapartida alguns setores se consolidaram e vem apresentando um crescimento gradativo, mas constante. Dentre estes podemos destacar o setor serviços prestados às empresas, que apresentou uma evolução de aproximadamente 676% entre os anos de 2000 e 2005, o setor de comércio varejista que apresentou um crescimento de 600% dentro do mesmo período e o setor de atividades recreativas e culturais que apesar da pouca representatividade dentro do setor, apresentou um dos maiores aumentos dentro do período citado, passando de 0,2% para 2,9% dos investimentos, o que representa um aumento de mais de 1400%. Este aumento pode ser explicado em parte pelo crescimento e fortalecimento da atividade do turismo mundial e aos apelos culturais e naturais que tornam o Brasil atrativo para investimentos neste setor.

Serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para os clientes em tempos e lugares específicos LOVELOCK (2001). Eles estão

presentes em todos os momentos da vida. Nas atividades de lazer, culturais, gastronômicas, de transporte, luz, água, telefone, entre outros, ou seja, o serviço faz parte do cotidiano das pessoas.

Esta atratividade do setor de serviços pode ser comprovada através dos principais investidores no cenário nacional e como estão ocorrendo variações:



Fonte: Banco Central do Brasil

Gráfico 4: Principais países responsáveis pela entrada de Investimento Direto Estrangeiro no Brasil

De acordo com GUEDES E OLIVARES (2003), no direcionamento dos investimentos dos EUA em países latino americanos pode-se observar um favorecimento para países que localizam-se próximos ao seu território. Com uma posição geográfica favorecida, o México é o principal destino destes investimentos.

De acordo com este posicionamento o Cone Sul ficou aberta a inserção da União Européia em suas economias. Segundo GUEDES E OLIVARES (2003), a presença da União Européia no cone Sul é de parceiro preferencial.

Os principais investidores do Brasil continuam sendo os Estados Unidos da América, que apesar de oscilações ao longo dos últimos 11 anos, manteve-se como principal investidor. Este posto só foi tomado em duas ocasiões e pelo mesmo país. Os países baixos em especial a Holanda destacam-se como grandes investidores da economia nacional e conforme apresentado no gráfico 4, durante o ano de 2004 apresentou um desempenho incrível, chegando ao final do ano com uma

participação de 38% sobre todos os investimentos feitos no setor, deixando em segundo plano o EUA que obtiveram uma participação de 19,5%.

Outros países como Espanha e Portugal que entre 2000 e 2002 apresentaram um forte fluxo de capitais em relação ao Brasil, principalmente devido a aquisições e fusões no setor bancário e no comércio varejista. O Mercosul e em especial o Brasil vem recebendo quantitativamente e qualitativamente um percentual expressivo de todo o investimento realizado por estes dois países. GUEDES E OLIVARES (2003) salientam que podem existir três motivos básicos para o direcionamento dos investimentos para o Cone Sul.

A primeira característica do investimento ibérico da última década reside no fato de que tanto Portugal como Espanha focalizam a maior parte de seus investimentos fora de países em desenvolvimento. A segunda característica diz respeito ao perfil dos investimentos, que se dirigem, fundamentalmente, para os setores de serviços e comércio, numa ótica de controle do mercado interno. Por último, a terceira característica dos investimentos ibéricos é que eles estão destinados a países de expressão e cultura ibéricas, isto é, para a América Latina. (GUEDES E OLIVARES 2003)

Seguindo uma tendência iniciada pela Espanha, a economia de Portugal parte para um processo de internacionalização de capital e direciona a maior parte de seus investimentos para o Brasil. Este movimento deveu-se a iniciativa de empresas portuguesas de concentrar seus investimentos nas áreas de comunicação e atividades financeiras, graças ao processo de privatizações deflagrado no Brasil ao longo dos anos 90.

Dessa forma os investimentos realizados por Portugal e Espanha estão ligados a uma estratégia de controle interno de produtos de procura estável e crescente, e em serviços ou áreas como produção de energia infra-estrutura urbana, comunicação e comércio.

Na área comercial pode-se destacar o setor supermercadista, que foi responsável pela entrada do grupo Português Sonae em território brasileiro.

O crescimento deste setor, vem acontecendo de forma gradativa e sólida, e o seu processo de internacionalização necessita de uma análise no panorama mundial e Nacional.

2.3 SETOR SUPERMERCADISTA

2.3.1 Panorama Mundial

Segundo a REVISTA PANORAMA (2007:160) a partir da década de 80, em diversos países tem crescido a participação de mercado de um pequeno e seletivo grupo de empresas. Dados fornecidos pela Planet Retail, destacam que o faturamento das 25 maiores empresas supermercadistas atingiu o patamar de US\$ 1,4 trilhão em 2005. O líder mundial do setor, a Americana Wal Mart obteve em 2005 um faturamento de US\$ 312,4 bilhões, sendo que apenas nos Estados Unidos o seu faturamento foi de aproximadamente US\$ 98,7 bilhões sendo superior ao faturamento mundial da segunda maior empresa do setor, o grupo Francês

Carrefour que em 2005 obteve um faturamento de US\$ 92,6 bilhões (PANORAMA 2007:160).

O ranking das 25 maiores empresas do Mundo é composto por:

Tabela 2: As 25 maiores empresas varejistas do mundo em 2005

Ranking	Empresa	País sede	Vendas em US\$ bilhão	nº de lojas
1	Wal Mart Stores	EUA	312,4	6380
2	Carrefour	França	92,6	12179
3	Tesco	Reino Unido	69,6	2365
4	Metro Group	Alemanha	69,3	2458
5	Kroger	EUA	60,6	3726
6	Ahold	Holanda	55,3	6422
7	Costco	EUA	52,9	460
8	Rewe	Alemanha	51,8	11242
9	Schwarz Group	Alemanha	45,8	7299
10	Aldi	Alemanha	45	7788
11	Walgreens	EUA	42,2	4953
12	Auchan	França	41,8	2686
13	Edeka	Alemanha	41,3	19001
14	Albertson's	EUA	40,4	2541
15	AEON	Japão	40,2	10132
16	Safeway	EUA	38,4	1914
17	ITM	França	37,7	3932
18	Leclerc	França	35,4	581
19	Seven & eleven	Japão	35,3	21136
20	Tengelmann	Alemanha	29,8	7730
21	Sainsbury's	Reino Unido	29,2	808
22	Casino	França	28,3	9388
23	Woolworths	Austrália	28	2744
24	Coles Myer	Austrália	27,9	2775
25	Delhaize Group	Bélgica	23,1	2637

fonte: M+M Planet Retail, www.planetretail.net apud panorama (2007)

Dentre estas empresas as americanas Kroger e Albertson's e a Britânica Sainsbury's operam apenas dentro de seus países de origem. As demais empresas adotaram estratégias de expansão em outros países devido em grande parte a alta concentração de concorrentes em seus países de origem, o que levou-as a investir em mercados de países em desenvolvimento. Estes investimentos foram realizados com foco no crescimento e na busca de outro padrão de concorrência.

A existência destas grandes corporações ocasionou de maneira inevitável a concentração de mercado. Tal movimento de concentração no setor supermercadista é consequência direta das economias de escala e de escopo que ganharam força a nível global a partir da década de 80. As empresas aumentaram o tamanho de seus negócios, buscando a diminuição de seus custos médios de gestão.

Este aumento das operações não pode ser descrito apenas pelo crescimento dos hipermercados. Diversas empresas adotaram estratégias de expansão baseadas em vários formatos de lojas, tais como, hipermercados, supermercados, loja de conveniência e outros. A tabela 2 permite uma análise das possíveis estratégias adotadas pelas empresas tendo em vista posição no ranking mundial e a quantidade de lojas que as redes possuem. Existem empresas como a Norte

Americana Costco que ocupa o 7º posto como maior empresa do mundo e possui apenas 460 lojas, mesmo sem concentrar a sua atuação apenas no mercado Estadunidense. Já a também Americana Albertson's que atua apenas dentro do mercado americano possui um total de 2541 lojas e ocupa o 14º lugar no ranking mundial. Apesar da necessidade de mais informações para realizar afirmações precisas, pode-se intuir que as duas empresas possuem estratégias de crescimento diferentes. Uma opta pelo formato de grandes lojas (Hipermercados), a outra pelo formato de vários segmentos diferentes de lojas.

A utilização do formato de várias lojas tornou-se acessível devido ao grande avanço tecnológico e de comunicações alcançado pelo setor, o que permite a automação de 100% das lojas e assim facilita o controle de estoque e a eficiência das lojas.

A política de preços baixos adotada por empresas como a Wal Mart tornou-se outra característica marcante na escalada Global as grandes redes. A inserção em mercados emergentes tornou-se mais fácil, e o aumento da lucratividade veio acompanhado da diminuição das margens dos competidores, contribuindo assim para o aumento da concentração no setor.

A concentração de mercado pode ser observada dentro do continente Europeu nos principais países. Na Alemanha as quatro maiores empresa possuem mais de 50% do mercado. Na França as quatro maiores empresas são responsáveis por 63% de todo mercado. Na Holanda as quatro maiores empresas detêm 66% do mercado e na Espanha esta concentração atinge 62% do mercado. Esta concentração deve-se a relação entre o tamanho das lojas, as dimensões territoriais destes países e a falta de uma política protecionista do governo para fortalecer os donos de pequenos estabelecimentos.

A revista PANORAMA (2007) publicou uma reportagem sobre alguns dos principais mercados do mundo, destacando em cada um deles quais são as principais redes varejistas que atuam em solo local.

2.3.2 França

A França com 60,5 milhões de habitantes, apresentou em 2005 uma taxa de crescimento de 1,4%. Com 25,2 milhões de domicílios, os franceses gastam em média 14,4% de seus ganhos com despesas com alimentação. Possui um mercado estimado para os supermercados de aproximadamente 156 bilhões de euros.

Na França a Indústria de supermercados é liderada pelo Carrefour, que obteve um faturamento de 35,7 bilhões de euros em 2004. O segundo maior grupo da França é o ITM Intermarché, com um faturamento de 26,7 bilhões de euros em 2004. O terceiro maior grupo é o E. Leclerc com um faturamento de 25 bilhões de euros. O quarto é o grupo Casino com 18,6 bilhões de euros e o quinto é o grupo Auchan com um faturamento em 2004 de aproximadamente 14,5 bilhões.

O grupo Auchan que aparece apenas como o quinto maior varejista no mercado Francês, é na verdade o segundo maior varejista do país. A maior parte de suas operações são realizadas em outros países. O que demonstra a força da internacionalização de capital para as redes de supermercados e hipermercados.

2.3.3 Inglaterra

A Inglaterra possui aproximadamente 60 milhões de habitantes, apresentou em 2005 uma taxa de crescimento de 2,3%. Com 26,2 milhões de domicílios, os ingleses gastam em média 9,1% do seu orçamento com despesas em alimentação.

A principal empresa atuando em solo nacional é a Tesco que em 2004 apresentou um faturamento de 39,3 bilhões de euros. Logo após temos a Sainsbury's com um faturamento de 24 bilhões de euros. Em 2004 a terceira maior empresa foi o Asda que pertence a Wal Mart com 20,9 bilhões de euros. A quarta maior empresa é o grupo WM Morrison adquirido pela Americana Safeway que faturou algo em torno de 18,1 bilhões de euros em 2004 e em quinto lugar vem a Mark & Spencer que obteve um faturamento de 10,6 bilhões de euros.

Dentre as empresas Inglesas, podemos destacar a líder de mercado Tesco, que possui uma estratégia agressiva de internacionalização desde 1997 e assim passou a atuar a partir desta data em dez outros países, divididos entre Ásia e Europa. O faturamento anual da empresa em termos mundiais é de mais de 69,6 bilhões de euros.

2.3.4 Portugal

Com aproximadamente 10,5 milhões de habitantes, Portugal apresentou uma taxa de crescimento de apenas 0,3% no ano de 2005. Com 3,8 milhões de domicílios os portugueses gastam em média 18,6% de seus orçamentos com alimentação. Isto representa um dos maiores índices registrados em toda Europa.

Em Portugal o setor supermercadista vem apresentando altas taxas de crescimento. Segundo dados da ACNielsen divulgados pela revista PANORAMA (2007), as vendas dos supermercados portugueses cresceram 76,6% entre 1998 e 2004. Em terras portuguesas os hipermercados perdem espaço gradativamente para o formato de lojas menores.

O cenário do mercado nacional apresenta como rede de maior desempenho o grupo Sonae que obteve em 2004 um faturamento de 2,9 bilhões de euros. O segundo maior grupo em solo português é o Jerônimo Martins que pertence a Holandesa Ahold e faturou em 2004 aproximadamente 2,1 bilhões de euros. O grupo ITM apresentou em 2004 um faturamento de 1,5 bilhões de euros, o que o posiciona com terceiro maior grupo supermercadista atuando em solo português. A Auchan aparece como quarto maior grupo e faturou em 2004 1,3 bilhões de euros e finalizando o Carrefour aparece em quinto lugar com um faturamento de 1,1 bilhões de euros.

2.3.5 Espanha

A Espanha possui 43 milhões de habitantes. Sua economia vem crescendo uma taxa média de 3% ao ano e em 2005 apresentou um crescimento de 3,4%, o

que significa que a economia continua aquecida. Com 14,8 milhões de domicílios, os espanhóis gastam em média 16% de seu orçamento com alimentação.

O supermercado é o formato de loja que apresenta os maiores índices de crescimento, o que torna as redes que potencializam este tipo de formato, líderes de mercado.

A companhia líder do setor varejista é o El Corte Inglés, o grupo detinha em 2004 um faturamento de 15 bilhões de euros. O francês Carrefour é o segundo maior grupo atuando em solo espanhol e em 2004 obteve um faturamento de aproximadamente 11,7 bilhões. A terceira maior cadeia do país é o Mercadona e atua somente no segmento de supermercados e faturou em 2004 algo em torno de 8,7 bilhões de euros. O grupo Eroski ocupa a posição de quarto maior varejista do país e faturou 5,5 bilhões de euros em 2004 e complementando este grupo, a Alcampo pertencente a Auchan apresentou um faturamento de 3,1 bilhões de euros em 2004.

2.3.6 Alemanha

Com 82,5 milhões de habitantes e 39,3 milhões de domicílios, a Alemanha apresentou um crescimento em 2005 de apenas 0,9%. Os alemães gastam em média 11,7% de seu orçamento com alimentação.

Os maiores varejistas do mercado alemão são: Metro Group com um faturamento de 28,7 bilhões de euros. Rewe com 23,1 bilhões de euros. Edeka com 23,1 bilhões de euros. Aldi com 22 bilhões de euros e Schwarz Group com 21,3 bilhões de euros.

O mercado Alemão é dominado pelo modelo de lojas do tipo barateira, este modelo já está sendo exportado para países com grande tradição como Holanda, Estados Unidos e Grã Bretanha.

2.3.7 Itália

A Itália possui aproximadamente 58 milhões de habitantes, e os gastos com alimentação são responsáveis por 14,7% do orçamento das famílias. O mercado Italiano apresenta como principal característica uma descentralização de poder pelas grandes redes. As cinco maiores empresas são responsáveis por apenas 31,8% de todas as vendas realizadas no país.

Os padrões tradicionais de varejo dominam o mercado e são responsáveis pela fragmentação do mercado, onde atuam muitas pequenas e médias empresas. Existe uma grande pressão da sociedade para a manutenção deste padrão de mercado, fugindo assim do domínio das grandes redes. O nacionalismo apresentado pelos Italianos faz com que as grandes empresas busquem a associação com pequenas empresas locais, para a partir daí tentar se inserir neste promissor mercado.

O ranking de faturamento das 5 maiores empresas é liderado pela nacionalista Coop Itália com 11,6 bilhões de euros. Seguida pela Conad com 7 bilhões de euros. Pelo Carrefour com 6,6 bilhões de euros. Pela Interdis com 6,4 bilhões de euros e pela Selex com 6,3 bilhões de euros.

2.3.8 Estados Unidos

O maior e mais dinâmico mercado do setor varejista continua a crescer. Os Estados Unidos por sua dimensão continental apresentava até o início dos anos 90 um baixo índice de concentração das 5 maiores empresas, elas representavam apenas 24% do mercado.

Atualmente com a expansão de mercado das grandes redes, elas já detêm cerca de 46% do mercado. As 5 maiores empresas faturaram juntas 250 bilhões de dólares. O Wal Mart é líder no mercado americano onde faturou apenas em 2005 um total de 98,7 bilhões. As outras empresas pertencentes ao grupo das cinco maiores são respectivamente, Kroger CO, Albertson's, Safeway e Ahold USA.

Apesar de se apresentar como o grande mercado mundial do varejo, o EUA possui uma estrutura de mercado que impossibilita a entrada de grupos estrangeiros. Na década de 90 atraídos pela pouca concentração do mercado americano, grupos como Lecrec, Carrefour e Auchan tentaram estabelecer bases de negócios no país. Todos, sem exceção fracassaram e acabaram fechando. Paralelamente a este movimento, o modelo de supercenter do Wal Mart cresceu e se tornou referência de loja de grande porte no país.

A maior inovação no mercado americano é a segmentação dentro da própria loja. Procura-se criar nichos específicos para atingir consumidores mais seletivos e com isso ganhar participação no mercado. Outra característica do mercado americano é a oferta de produtos de marca própria, aproximadamente 96% das lojas oferecem produtos de marca própria.

2.4 SETORES DA ECONOMIA BRASILEIRA

Dentre os diversos setores da economia nacional que apresentaram uma alta taxa de entrada de IDE o setor varejista apresentou uma expansão entre os anos de 2000 e 2005 onde passou de meros 2,7% para ser responsável por 16,2% de todo IDE direcionado ao setor de serviços.

PARENTE (2000:31) afirma que o varejo pode ser dividido de acordo com as seguintes classificações: bares, mercadorias, padarias, minimercados, lojas de conveniência, supermercados compactos, supermercados convencionais, superlojas, hipermercados e clubes atacadistas.

De acordo com SILVEIRA E LEPSCH (1997:5), o supermercado é definido como “um varejo generalista, que revende para o consumidor final ampla variedade de produtos, dispostos de forma departamentalizada, no sistema de auto-serviço”.

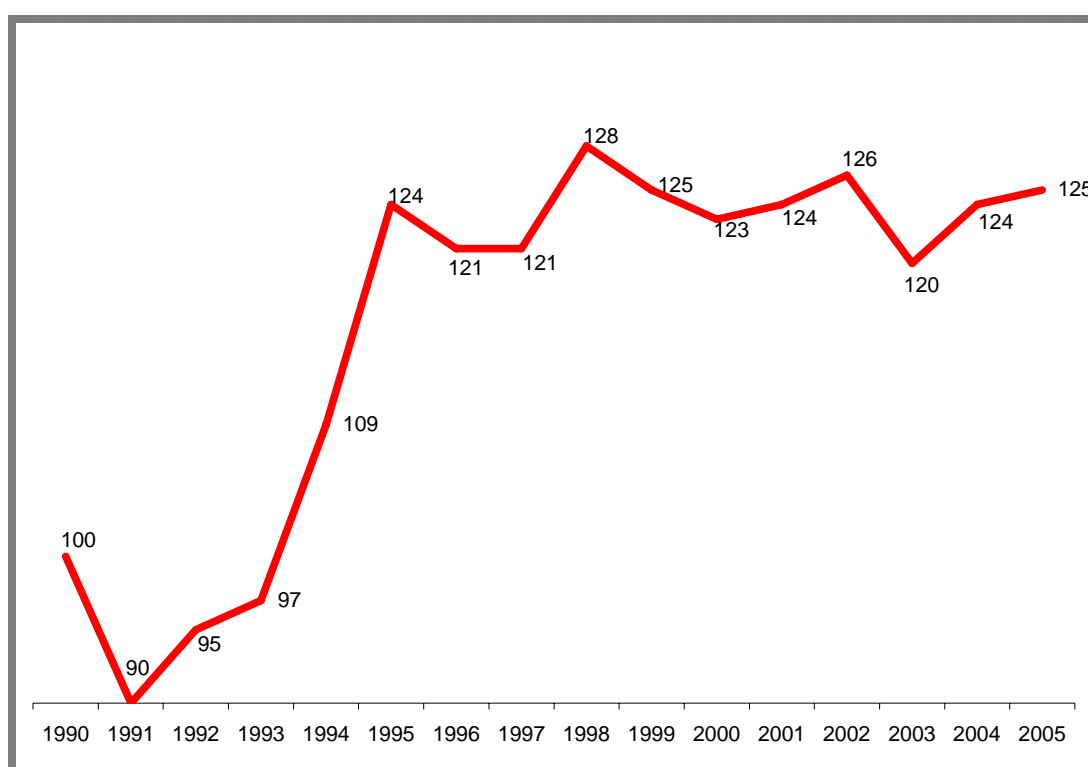
O dicionário Aurélio da Língua Portuguesa (1975:1338) define supermercado como, “o local onde se expõe à venda, numa ampla área, grande variedade de mercadorias, particularmente gêneros alimentícios, bebida e artigos de limpeza doméstica”.

PARENTE (2000:32) classifica supermercado por, “estabelecimento caracterizado pelo sistema de auto serviço, *check-outs* e produtos dispostos de

maneira acessível, que permitem aos fregueses auto servirem-se, utilizando cestas ou carrinhos”.

Todas as definições apresentadas servem para definir de maneira formal um dos setores da economia nacional que mais recebem investimentos e que mais investem em estratégias para manter-se competitivo no mercado.

O setor supermercadista vem apresentando um aumento significativo no seu faturamento ao longo dos últimos anos. Tomando como marco zero o ano de 1990, os índices de mercado apresentaram uma desaceleração e somente a partir de 1994 com a queda da inflação e a estabilidade econômica o crescimento no faturamento passou a ser significativo. Nos últimos 5 anos, o setor passou por um breve período de recessão, mas vem retomando o crescimento gradativamente como pode-se observar no gráfico 5.



Fonte: Ranking Abras, SuperHiper, Maio de 2006

Gráfico 5: Índice de faturamento do setor supermercadista

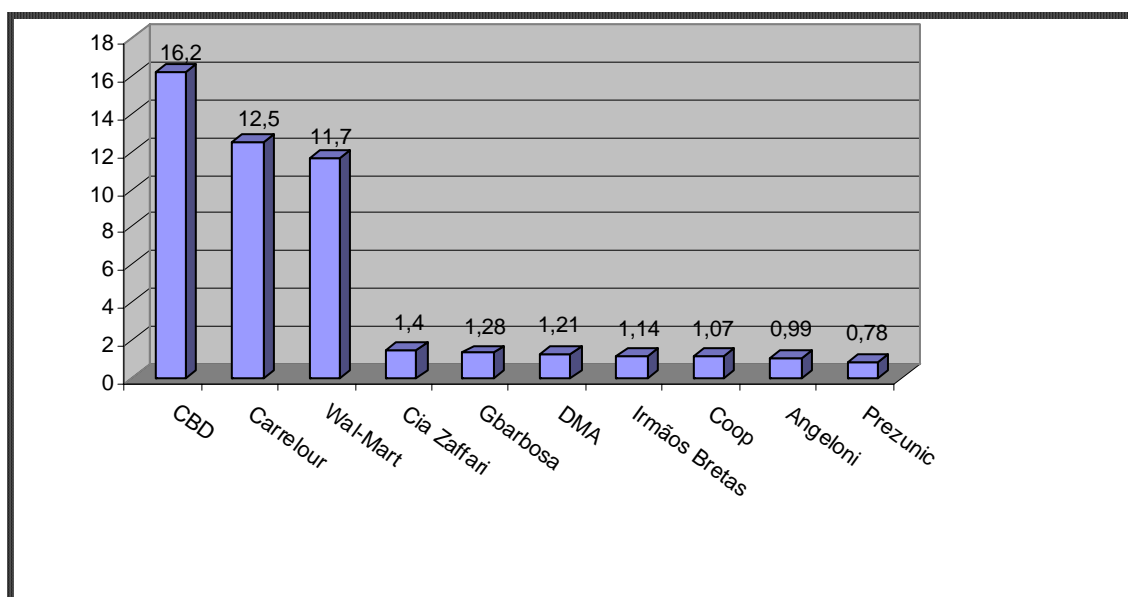
O crescimento do setor de supermercados e hipermercados deve-se em parte as estratégias de expansão adotadas pelas empresas de capital estrangeiros que já encontravam-se em território nacional. A internacionalização do capital passou de uma tendência para total realidade dentro do setor varejista. No mercado nacional, as grandes redes começaram a se inserir a partir de 1974 com o grupo Francês Carrefour, em 1989 aportava em território nacional o grupo Português Sonae, em 1995 o gigante Americano Wal Mart e em 1999 o grupo Francês Casino.

Redes como o Grupo Francês Carrefour, como o gigante Americano Wal Mart, como o Português Sonae, o grupo G. Barbosa e o Francês Casino, desenvolveram estratégias de crescimento baseados em fusões e aquisições, e movimentaram ao longo destes anos o mercado varejista.

HIROSHI (2002) apud GUIZI (2005:40) afirma que em função da maior estabilidade da moeda brasileira e da política de abertura de mercado, empresas de muitos setores da economia, antes puramente nacionais, foram adquiridas ou incorporadas por grandes grupos.

Além do crescimento das grandes redes, surge também o crescimento regional de pequenas e médias empresas do ramo o que impulsiona ainda mais a importância dos supermercados dentro do setor varejista. Segundo SANTOS (1998:13), o mercado Brasileiro apresenta um baixo índice de concentração do setor supermercadista, quando comparado com países como a França, onde as 5 maiores empresas são responsáveis por 70% de todo mercado ou como a Inglaterra que apresenta uma taxa de concentração de aproximadamente 60%. O mercado Brasileiro assemelha-se com o Americano, isto ocorre devido a dimensão continental que os dois países possuem, o que facilita a atuação e crescimento de empresas regionais.

A descentralização do domínio de mercado pode ser comprovada pela divulgação do último ranking Abras promovido pela associação brasileira de supermercados, e divulgado em maio de 2006. O levantamento classificou as 300 maiores empresas do setor e todo território Nacional.



Fonte: Ranking Abras/ACNielsen, SuperHiper, Maio de 2006

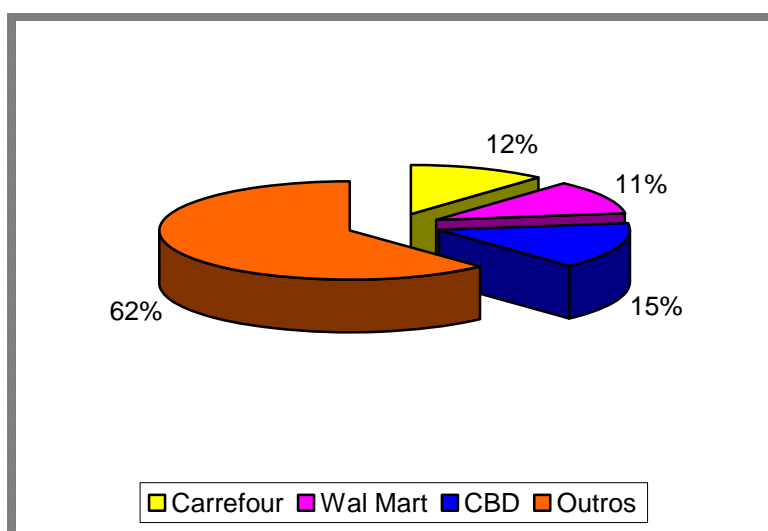
Gráfico 6: Os 10 maiores supermercados do Brasil em 2005 (faturamento em R\$ bilhões)

Segundo o consultor da Abras Antonio Carlos Ascar, dentro deste cenário é possível verificar que principalmente as três primeiras colocadas tiveram índices de crescimento menores, registrando até queda no faturamento real, se comparado com as empresas com faturamento na casa de R\$ 1 bilhão. (SUPERHIPER, 2006)

Por exemplo, partindo da quarta posição, a Cia. Zaffari cresceu nominalmente mais de 11%; a sergipana G. Barbosa, quinta colocada, cresceu 19%, enquanto a primeira do Ranking, a Companhia Brasileira de Distribuição (CBD), e a segunda empresa, Carrefour, cresceram respectivamente 4,75% e 3,5%, nominalmente. Dentre as 20 primeiras empresas, há exemplos como o da rede Gimenes, do interior de São Paulo, que obteve variação de 32% no faturamento, com abertura de lojas,

bem como a rede Y. Yamada, do Pará, com crescimento de 16,4%, entre outros bons exemplos de performances em 2005.

Apesar da manutenção das cinco primeiras empresas do setor em termos de percentual de faturamento, com 40% de participação, percebe-se uma melhora significativa das outras empresas que compõem o grupo das 50 maiores. Em 2005, a grande mudança ocorrida foi a ascensão do faturamento da rede Wal-Mart, a maior varejista do mundo, que adquiriu em uma grande operação a rede Sonae, com mais de 400 lojas no Sul do País. Com o acréscimo do faturamento da Sonae, que em 2004 foi de R\$ 4,3 bilhões, o Wal-Mart ampliou sua presença no setor e praticamente encostou no segundo colocado do Ranking, o Carrefour.



Fonte: Ranking Abras, SuperHiper, Maio de 2006

Gráfico 7: Concentração do setor em torno das três maiores redes considerando as 500 maiores empresas do ramo.

Segundo SANTOS (1998:27-28), com o processo de estabilidade econômica, diminuiu a discrepância entre preços praticados, o que aumentou a concorrência no setor supermercadista, pois surge a partir de então uma maior necessidade de diferenciação.

Os principais fatores potencializados pela concorrência são preços, crédito ao consumidor, qualidade de serviços prestados e investimentos em tecnologia.

Dentro deste contexto os supermercados e hipermercados passaram por uma série de mudanças estruturais o que obrigou as empresas nacionais a investir em automação comercial, Tecnologias de Informação, mudança nos modelos de gestão, otimização da logística e da área de vendas e a adoção de outras estratégias que visavam evitar uma erosão entre as transnacionais e as nacionais.

As estratégias de diferenciação utilizadas variam de empresa para empresa, mas todas visam pelo menos manter a sua posição no mercado. Existem empresas como o grupo Carrefour que baseiam a sua estratégia na comercialização. Outras como o Wal Mart, na logística e na TI. O grupo Casino/CBD e outras empresas de capital nacional baseiam suas estratégias na comercialização, logística, TI e no relacionamento com os clientes.

O setor de supermercados em 2005 registrou faturamento nominal de R\$ 106,4 bilhões, com crescimento real – o valor do ano anterior é deflacionado pelo IPCA médio do período – de 0,9% das vendas. Mesmo com crescimento menor que o da economia, o setor continua mostrando com objetividade seu papel, como afirma o presidente da Abras João Carlos de Oliveira.

De acordo com a publicação PANORAMA (2007:31), “nos últimos cinco anos o investimento realizado pelo setor supermercadista somou R\$ 7,9 bilhões e ultrapassou em 45% as previsões iniciais”.

Tabela 3: Investimento realizado pelo setor no período de 2001-2006

Ano	Faturamento do setor	Investimentos	%do faturamento investido
2001	R\$ 74,2 bilhões	R\$ 1,5 bilhão	2,02%
2002	R\$ 81,7 bilhões	R\$ 1,3 bilhão	1,59%
2003	R\$ 89,3 bilhões	R\$ 1,5 bilhão	1,68%
2004	R\$ 98,7 bilhões	R\$ 1,3 bilhão	1,31%
2005	R\$ 106,4 bilhões	R\$ 2,3 bilhão	2,30%
2006	R\$ 109,6 bilhões	R\$ 2,8 bilhão	2,60%

Fonte: Ranking Abras/ ACNielsen

Em relação à automação, os investimentos foram evoluindo de forma significativa ao longo destes anos, em 2001 o investimento foi de R\$ 171 milhões, ou seja, 11,4 % de todo investimento realizado pelo setor. Em 2002 foram investidos 152,1 milhões em automação e em 2005, RS 166 milhões, o que reforça a automação como uma importante estratégia de expansão no mercado.

SANTOS (1998:29) afirma que as empresas utilizam como principais estratégias:

Programa de expansão: a expansão é um dos movimentos que vem sendo observados nos grandes grupos. Este processo visa a consolidação de sua posição em mercados regionais. Isto garante as redes um ganho de escala, o que por sua vez é de extrema importância para garantir um maior poder de barganha com fornecedores e uma redução nos custos com propaganda e TI.

Esta expansão ocorre de diversas formas, algumas empresas buscam a expansão interna, ou seja, o aumento de vendas na própria loja. Outras buscam expandir-se através da aquisição e fusão com outras empresas do setor, o caso mais notório dos últimos anos foi a aquisição do grupo Sonae por parte da Wal Mart o que consolidou a posição do Wal Mart como terceiro maior varejista no Brasil.

Logística: a logística ganhou espaço fundamental para as redes de hiper e supermercados. Seguindo a contramão do modelo de descentralização adotado nas décadas de 70 e 80 do século passado, hoje o sistema de logística das grandes redes trabalha com quase 100% de centralização da distribuição.

Para possibilitar as diversas lojas o acesso ao estoque, as empresas utilizam sofisticados sistemas de informação, que tornam a interação entre as lojas e as centrais de distribuição imediata e precisa.

Tecnologia, Automação e ECR: Com o novo cenário de competição instalado no segmento a partir da estabilização, as principais empresas brasileiras começaram a investir de forma mais intensa em novas tecnologias. Os grandes varejistas, principalmente, iniciaram os processos de automação e a introdução de novos instrumentos como EDI e gerenciamento de categorias, por exemplo. As novas

tecnologias empregadas pelo varejo brasileiro já vêm alterando diversos indicadores do setor como a venda por funcionário. Além da automação, um outro processo que vem sendo implantado no Brasil é o *Efficient Consumer Response* (ECR). O ECR é na sua essência a busca constante de maior eficiência em todas as etapas da cadeia de produção e distribuição, envolvendo o fabricante, o varejista e o consumidor. O ECR abrange a EDI, transferência eletrônica de fundos, gerenciamento de categoria e logística.

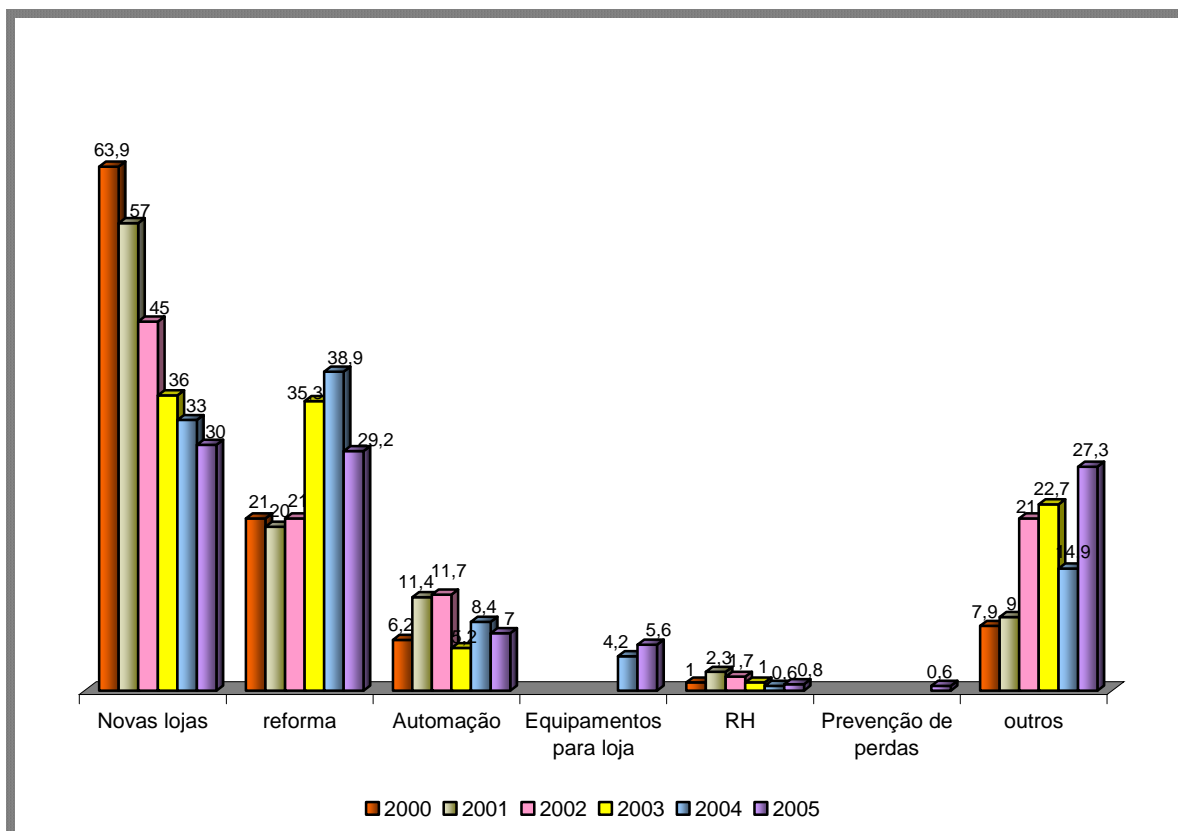
Gerenciamento de Categorias: O gerenciamento de categorias refere-se à distribuição mais eficiente das seções nos hiper e supermercados, segundo a preferência do consumidor e a maximização dos resultados das vendas. O supermercado, em geral, divide-se em mercearia seca, mercearia líquida, perecível, FLV (frutas, legumes e verduras) e bazar.

Refere-se, ainda, à distribuição dos produtos nas gôndolas, procurando-se entender a racionalidade do consumidor na hora de efetuar suas compras e atraí-lo. Na seção de artigos de bebês, por exemplo, são colocados dos alimentos aos alfinetes, abrindo cada item por marca.

De acordo com SANTOS (1998:30) Alguns dos benefícios do gerenciamento de categorias são:

- Coloca marcas diferentes disputando *market share*;
- Mede o valor que cada fornecedor possui junto ao consumidor;
- Permite saber o lucro de cada marca;
- Permite ver que gôndola está vendendo e o melhor posicionamento dos produtos nas gôndolas;
- Melhora a organização e imagem da loja, atraindo mais consumidores;
- Possibilita maior eficiência do *merchandising* com conseqüente aumento das vendas;
- Aumenta as vendas por impulso, as vendas por conveniência e as vendas complementares;
- Permite a análise da cadeia de suprimento, prevendo a logística necessária e o custo para abastecimento;
- Possibilita, assim, a diminuição dos custos e o aumento da lucratividade.

O levantamento realizado pela publicação PANORAMA (2007: 30) verificou como ocorreram os investimentos realizados ao longo dos últimos seis anos pelos 500 maiores supermercadistas do Brasil.



Fonte: Ranking Abras/ ACNielsen, SuperHiper, Maio de 2006

Gráfico 8: Destino dos Investimentos realizados pelos supermercados e hipermercados

Pode-se constatar pelo gráfico que o volume de investimentos em novas lojas vem diminuindo de forma contínua ao longo dos últimos anos, pulando de um patamar de 63,9% em 2000 para 30% em 2005. Este fato fica claro na constatação de que em 1997 havia 47800 estabelecimentos comerciais e em 2001 este número passa a ser de 69400 estabelecimentos, ocorrendo assim um acréscimo de 45,18% no número de novas lojas. Ao término de 2005 havia 72800 estabelecimentos comerciais, o que demonstra um crescimento 4,9% em relação a 2001.

No período estabelecido pelo gráfico 8 houve um maior equilíbrio no destino dos investimentos, mas nota-se que a preocupação com automação comercial vem perdendo espaço, isto deve-se ao alto índice de eficiência alcançado nas lojas, o que permite deslocar os investimentos para outras áreas.

2.5 MARCAS PRÓPRIAS

1.4.1 Estratégia de Diferenciação

O término do século passado, mais precisamente no início da década de 90, é marcado no cenário nacional pela abertura da economia Brasileira para o capital externo.

A chegada de uma nova onda de grandes corporações cria um novo cenário onde a diferenciação de produtos e serviço torna-se essencial para a sobrevivência das empresas nacionais.

Neste novo contexto a competitividade do mercado torna importante para as empresas a busca incessante de diferenciação frente a seus concorrentes diretos e indiretos.

De acordo com D'AVENI (1995):

[...] hipercompetição é um ambiente caracterizado por movimentos competitivos intensos e rápidos, no qual os concorrentes têm que se movimentar rapidamente para construir vantagens e erodir as vantagens de seus rivais. Isto acelera as interações estratégicas dinâmicas entre os concorrentes. (p.195)

Diversos autores fundamentam estratégias de diferenciação que podem ser utilizadas pelas empresas. A utilização da estratégia correta está condicionada a realidade de mercado na qual o sujeito encontra-se inserido.

Segundo KOTLER (1996) Uma empresa ou uma oferta de mercado pode ser diferenciada ao longo de quatro dimensões básicas definidas por: produto, serviços, pessoal e imagem.

- Diferenciação de produto - Os diferenciadores de produto são características, desempenho, conformidade, durabilidade, confiabilidade, facilidade de conserto, estilo e *design*.
- Diferenciação de serviços - Os principais diferenciadores de serviços são: entrega, instalação, treinamento do consumidor, serviços de consultoria, conserto, etc.
- Diferenciação através do pessoal - Os principais diferenciadores de pessoal são: competência, cortesia, credibilidade, confiabilidade, responsabilidade e comunicação.
- Diferenciação através da imagem - mesmo quando as ofertas concorrentes parecem as mesmas, os compradores podem responder diferentemente à imagem da empresa ou da marca.

De acordo com MCKENNA (1992) a diferenciação através do produto, deve ser trabalhada de uma forma que os clientes percebam valores, que os levem sempre a comparar de forma positiva os produtos a eles oferecidos em relação aos das outras empresas. Os consumidores pensam sobre os produtos e empresas comparando-os com outros produtos e empresas. O que realmente importa é como os possíveis clientes e os já existentes vêem uma empresa em relação às concorrentes. Os consumidores definem uma hierarquia de valores, desejos, e necessidades com base em dados empíricos, opiniões, referências obtidas através de propaganda de boca e experiências anteriores com produtos e serviços e utilizam estas informações para tomar decisões de compra.

Segundo PORTER (1989), uma empresa diferencia-se da concorrência se puder ser singular em alguma coisa valiosa para os compradores.

Esta singularidade deve ser explorada de uma forma que a decisão de compra do cliente sempre penda para o lado da empresa, pois o processo de fidelização passa pela análise dos valores percebidos pelos clientes no ato da compra.

CESPEDES (1996) destaca que mudanças no ambiente empresarial produzem efeitos sobre o que está sendo vendido, sobre o que está sendo comprado e sobre como e em que condições competitivas é realizada a venda.

De acordo com MOWEN e MINOR (2003, p.22) “diferenciação do produto é o processo de manipular o mix de marketing para posicionar um produto de maneira que os consumidores percebam as diferenças significativas entre uma marca e seus concorrentes”.

Estar buscando estratégias que visem aumentar o poder de competitividade é um fator determinante no mundo empresarial. É através deste processo de competição que as empresas estabelecem estratégias de crescimento, de conquista de participação de mercado e de aumento da lucratividade. Os avanços tecnológicos são importantes, mas o tempo é visto como um dos fatores determinantes nas estratégias competitivas.

De acordo com BOONE e KURTZ (1998), com o crescimento da concorrência internacional e o rápido avanço tecnológico, cada vez mais empresas estão vendo o tempo como uma estratégia competitiva. A concorrência baseada no tempo é uma estratégia de desenvolvimento e distribuição de bens e serviços de forma mais ágil que os concorrentes.

A vantagem competitiva com base na diferenciação do produto pode ser conseguida através do desempenho superior em fatores valorizados pelos compradores.

Conforme DAY e REIBSTEIN (1999):

[...] estratégia é buscar uma vantagem competitiva sobre os concorrentes e, ao mesmo tempo, diminuir a erosão das vantagens atuais. Poucas vantagens podem ser sustentadas indefinidamente, pois o tempo acaba tornando-as obsoletas. Em ambientes de mudanças mais lentas, as empresas podem sustentar as vantagens durante períodos relativamente longos antes de serem substituídas. Em ambientes dinâmicos, esse processo de criação e erosão das vantagens se acelera. (p. 59)

A diferenciação dos serviços prestados nos diversos ramos empresariais sempre ficará evidenciada quando falamos em comprometimento, inovação e dedicação. No setor varejista torna-se essencial a preocupação com os serviços, tendo em vista que o setor é responsável pelo tratamento direto com o consumidor final e este deve ser visto como um dos pontos mais importantes a serem otimizados.

Para BERGAMINI (1988:37), “a eficiência é o elemento importante para os resultados da organização”. A prestação de serviços não é algo perecível como um produto material. Ela possui uma intangibilidade que não pode ser experimentada apenas pelos cinco sentidos tradicionais. Ocorre através do relacionamento pessoal, o que a princípio, pode parecer um fator facilitador. Mas por outro lado, pode ser uma barreira, pois implica em questões subjetivas e de relacionamento como simpatia, e empatia pessoal. Desta forma torna-se de suma importância uma incessante busca na identificação do perfil do cliente.

De acordo com CASTELLI, (2002:120), “Uma empresa obtém sucesso na medida em que produzir aquilo que o cliente deseja”. Para tanto, a empresa precisa conhecer o cliente. Conhecer suas necessidades, seus desejos, suas expectativas, atitudes, seus comportamentos e suas tendências.

Num mundo de rápidas transformações, a vantagem competitiva não reside em máquinas ou patentes, mas em pessoas capazes de improvisar, inovar e investir em si mesmas para o progresso de suas companhias. Em um ambiente de mudanças velozes, os funcionários comprometidos com a empresa tornam-se o seu maior diferencial competitivo.

De acordo com MCKENNA, (1992), do ponto de vista do consumidor, a diferenciação não está relacionada ao serviço ou setor quanto a sua forma de fazer negócios. Na era da informação, não se pode mais fabricar uma imagem. A distância entre a percepção e a realidade está diminuindo. Além disso, em um mundo onde os consumidores têm tantas opções, eles podem ser instáveis. O marketing moderno é uma batalha pela fidelidade do cliente.

A qualidade dos serviços prestados está diretamente relacionada com a satisfação dos clientes. Para KOTLER (2001), a satisfação das necessidades dos clientes constitui fator importante para obtenção de um desempenho lucrativo para as empresas.

A necessidade em se estabelecer de forma sólida em um setor altamente competitivo determina a criação de ações estratégicas por parte das instituições. Existe a procura constante pelo diferencial, e este só pode ser alcançado através de um processo de fidelização, da busca do aperfeiçoamento da imagem, dos processos de inovação, da qualidade dos serviços prestados e do relacionamento com seus clientes. Para atingir tais objetivos, torna-se necessário o investimento em ações de marketing, que buscam verificar dentre as necessidades do consumidor, as necessidades simbólicas, ou seja, os desejos psicológicos que o consumidor possui de auto-realização, participação em grupos, afiliação e integração.

Segundo GRIFFIN (2001), a fidelidade de um cliente está relacionada ao seu comportamento de compra, um cliente fiel repete suas compras regularmente; compra diferentes linhas de produtos e serviços; recomenda a empresa e seus produtos a outras pessoas; demonstra ser imune à pressão da concorrência; e pode tolerar uma falha ocasional sem desertar, graças à relação estabelecida por um serviço habitualmente bom.

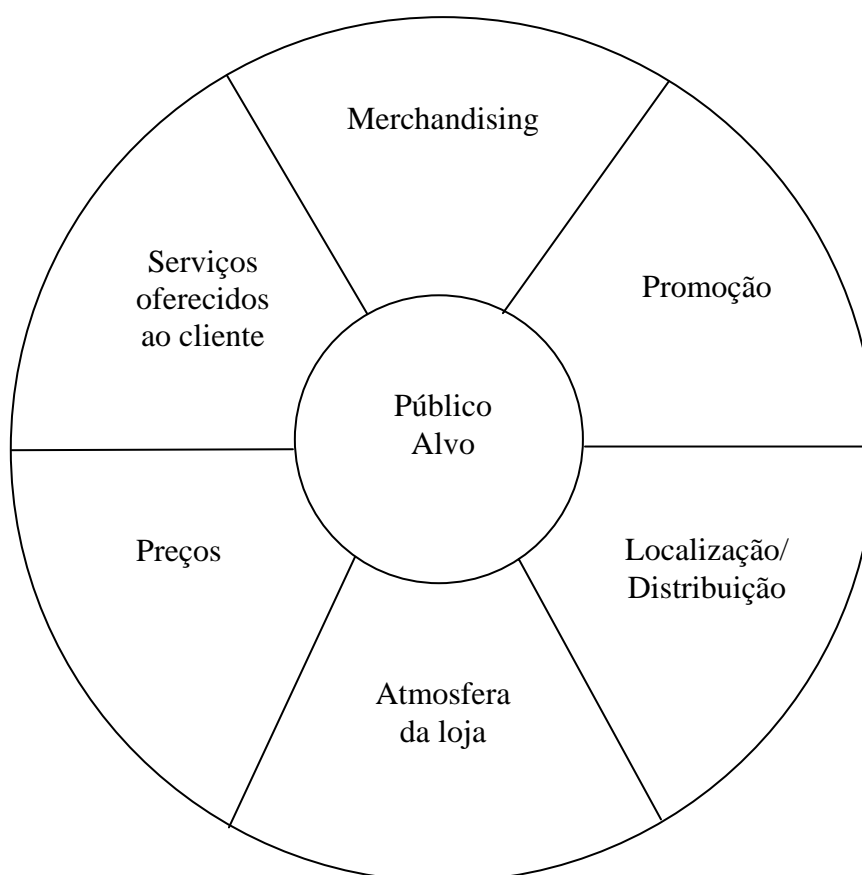
O objetivo deste processo é que o cliente não se sinta apenas satisfeito ao adquirir um produto e sim que ele torne a realizar outras aquisições, dando início assim ao processo de fidelização.

KOTLER (1999, p.3) afirma que “Hoje em dia, o marketing deve ser compreendido não só no antigo sentido de vender – ‘dizer e vender’ – mas também de satisfazer as necessidades do cliente”. Isso porque o mercado se tornou mais exigente. Existe uma busca crescente pelo posicionamento da marca na mente do consumidor, de modo que sempre se possa estar à frente em relação às marcas concorrentes. Um grande desafio quando se define o perfil do consumidor a ser atingindo é a identidade ou imagem desejada para a marca. Conseguir o respeito do público interno e externo e mantê-lo constitui forma permanente de criar valor para o negócio.

2.5.2 Estratégia de Diferenciação no Varejo

Segundo KOTLER E KELLER (2006), o varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial. Um varejista ou uma loja de varejo é qualquer empreendimento comercial cujo faturamento provenha principalmente de pequenos lotes no varejo. Qualquer organização que venda para os consumidores finais – seja ela um fabricante, atacadista ou varejista – está fazendo varejo. Não importa como os produtos são vendidos ou onde eles são vendidos.

Os varejistas desenvolvem estratégias de marketing baseadas nos objetivos e no planejamento estratégico das empresas. Acompanham fatores ambientais e avaliam pontos fortes e fracos a fim de identificar oportunidades e ameaças do mercado. As decisões de marketing são centradas na seleção de um público alvo e no desenvolvimento de um mix de varejo para satisfazer ao mercado escolhido.



Fonte: BOONE e KURTZ (1998: 345).

O Mix de Varejo envolve:

- Estratégias de Mercadoria – Envolve a tomada de decisão sobre que tipo de mercadorias será oferecido pelo varejista;
- Estratégia de Serviços Prestados ao Cliente – Atrair o cliente e manter o cliente-alvo, elevando assim as vendas e os lucros;
- Estratégia de Fixação de Preço –
- Estratégia de Localização e Distribuição –
- Estratégia Promocional – Fornecer informações, aumentar a demanda, diferenciar um produto, acentuar o valor de um produto e equilibrar as vendas.

Para LEVY e WEITZ (1998) apud MONTEIRO NETO (2001), a estratégia varejista deve contemplar os seguintes pontos:

- mercado-alvo e os segmentos para os quais o varejista direcionará seus esforços;
- *mix* de marketing adequado para satisfazer as necessidades do mercado-alvo (mercadoria, nível de serviço, política de preço, propaganda e promoção, acesso à loja, *merchandising* e localização);
- As bases sobre as quais o varejista planejará construir uma vantagem competitiva sustentável;

Para os autores citados apud MONTEIRO NETO (2001), varejistas de sucesso satisfazem as necessidades dos consumidores em seu mercado-alvo melhor do que seus concorrentes. Relacionando o conceito de estratégia ao negócio varejo, estabelecem que o aumento da intensidade da competição no varejo devido ao surgimento de novos formatos e novas tecnologias, mais mudanças das necessidades dos consumidores, tem forçado os varejistas a dedicar mais atenção ao planejamento estratégico de longo prazo.

Para CORSTJENS e CORSTJENS (1995) apud MONTEIRO NETO (2001), o varejista possui uma série de bens, desde os mais físicos, como a localização da loja, passando por sistemas e pessoas, até os mais intangíveis, como as informações sobre os consumidores e os controles das variáveis do *mix* de marketing. À medida que os varejistas vão se sofisticando, eles utilizam cada vez mais esses bens para criar uma vantagem competitiva sustentável.

2.5.3 Diferenciação Através dos Produtos de Marca Própria

Existe uma crença de que as Marcas Próprias propiciam uma vantagem comparativa sobre a concorrência e aumentam a lealdade dos clientes às lojas. Além disso, o sucesso de uma linha de produtos comercializados com Marcas Próprias, seja pela sua qualidade, seja pelos preços, traz benefícios à imagem do supermercado.

Padronizar o mercado-alvo por meio da segmentação é um pré-requisito básico para um posicionamento eficaz da marca. Segundo DIAS (2003, p.272) posicionamento é a estratégia de criar uma posição ou imagem única para o produto

ou a marca na mente do consumidor, com base nas características diferenciadas do produto e nas posições já ocupadas pelos concorrentes.

De acordo com MCGOLDRICK, (1985) apud MONTEIRO NETO (2001), estudos sobre evolução de Marcas Próprias indicam que o seu surgimento coincide com o aumento de concentração econômica do setor supermercadista. Uma marca bem trabalhada tem que alcançar resultados como o grau de lembrança, o grau de fidelidade de seus clientes e a força da imagem a qual está associada.

De acordo com WEILBACHER (1994):

As marcas fornecem a base em relação à qual os consumidores podem identificar e associar um produto ou serviço, ou um grupo de produtos ou serviços. O nome da marca nos assegura que as características e as especificações da marca permanecerão imutáveis, compra após compra. Assim, a marca proporciona ao seu fabricante os meios para fornecer aos seus clientes, de forma consistente, o valor intrínseco, a ilusão desse valor, ou ambos. (p.3)

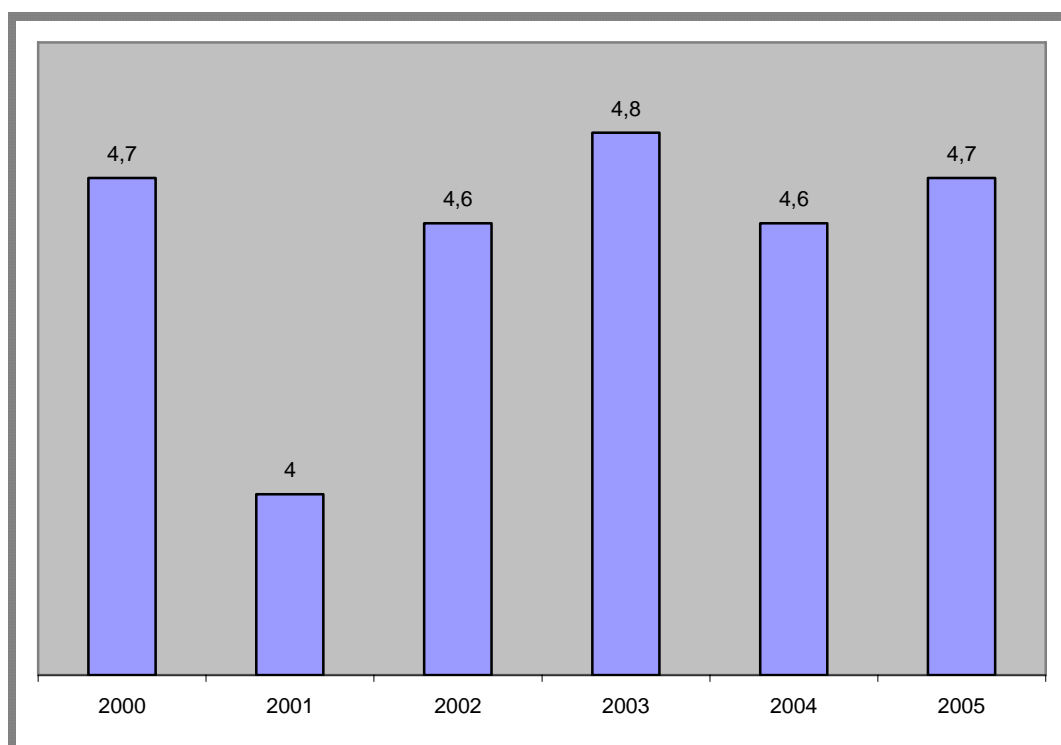
CORSTJENS e CORSTJENS (1995) apud MONTEIRO NETO (2001) afirmam que varejistas orientados para venda freqüentemente dizem "compare-nos com a concorrência, nós temos as melhores ofertas". Já o varejista orientado para o mercado tem como objetivo inibir os consumidores de comprarem em outras lojas, procurando convencê-los de que sua loja em particular satisfaz as necessidades daquele consumidor melhor do que a loja concorrente seja porque os preços são concorrentes e, conseqüentemente, confiáveis, seja nos aspectos não relativos ao preço.

Para CORSTJENS e CORSTJENS (1995) apud MONTEIRO NETO (2001), a principal fonte de vantagem competitiva para os varejistas é construir suas Marcas Próprias. Um varejista com Marcas Próprias conhecidas pode construir fidelidade, diferenciar-se dos competidores e assegurar um posicionamento sustentável.

Mas como criar produtos de marca própria? Onde encontrar parceiros que produzam com qualidade?

Segundo KOTLER E KELLER (2006) Os varejistas buscam fabricantes com excesso de capacidade que produzam a marca própria a um custo baixo. Outros custos, como pesquisa e desenvolvimento, propaganda, promoção de vendas e distribuição, também são muito mais baixos.

Isso significa que o proprietário da marca própria pode cobrar um preço mais baixo e ainda assim ter uma margem de lucro mais alta. Os varejistas têm muitas vantagens e um crescente poder de venda. Como o espaço nas prateleiras é escasso, muitos supermercados estão cobrando uma taxa de utilização de espaço para aceitar uma nova marca e, assim, cobrir o custo de incluí-la no sistema e estocá-la. Os varejistas também cobram por espaços especiais de exposição e pelo espaço promocional dentro da loja. Eles costumam expor mais as marcas próprias e asseguram-se de que elas não falem no estoque. Além disso, estão melhorando a qualidade de suas marcas de loja.



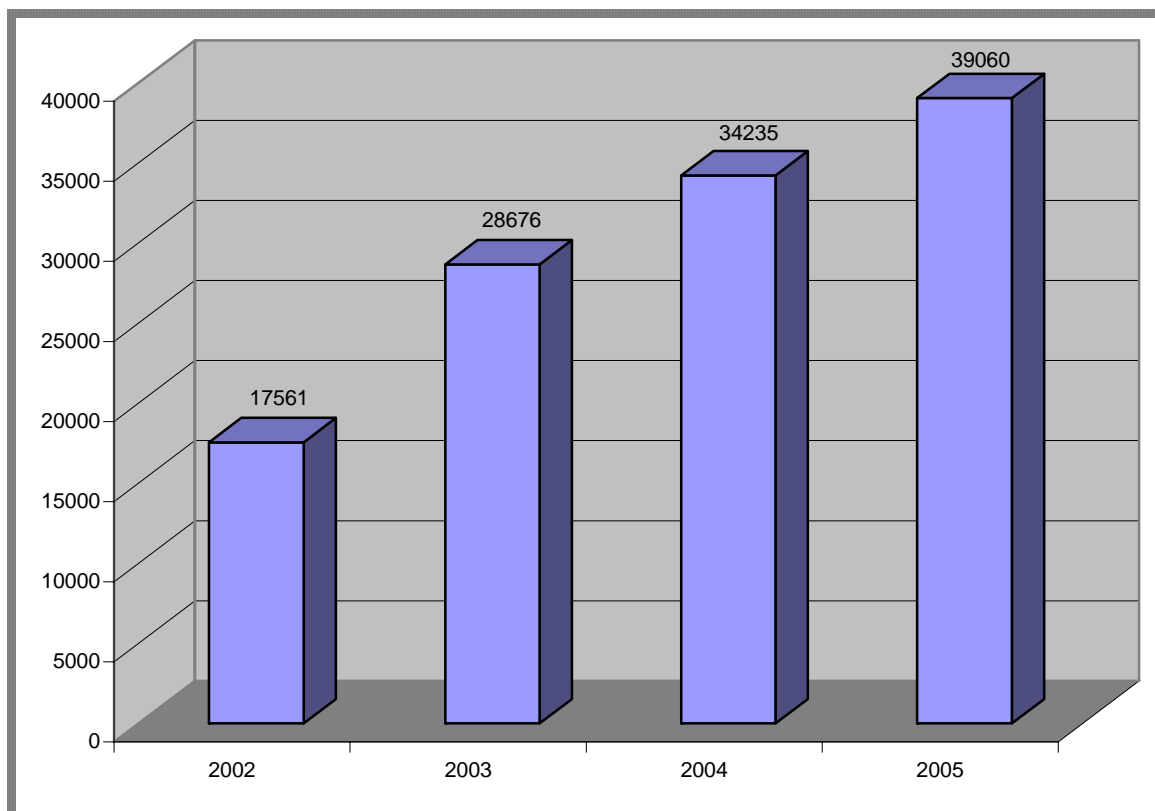
Fonte: Ranking Abras/ACNielsen, Panorama 2007

Gráfico 9: Porcentagem dos produtos de marca própria sobre o faturamento dos supermercados e hipermercados

Segundo a publicação PANORAMA (2007) a estratégia de lançamento de produtos de marca própria busca aumentar o poder de força dos supermercados junto aos seus principais fornecedores e oferecer aos clientes produtos que podem ser até 40% mais baratos em relação à marca líder.

O poder crescente das marcas de loja não é o único fator a enfraquecer as marcas tradicionais. Os consumidores estão mais sensíveis ao preço e mais atentos a equivalência na qualidade, à medida que fabricantes e varejistas nacionais concorrentes copiam e reproduzem as melhores marcas. A busca contínua de descontos e preços especiais tem ensinado uma geração de consumidores a comprar pelo preço.

Segundo pesquisa realizada pela ACNielsen e divulgada pela SUPERHIPER (maio de 2006), em 2004 o número de itens de marca própria no Brasil era de aproximadamente 34,2 mil itens, e cresceu em 2005 algo em torno de 14%, passando de 39 mil.



Fonte: Ranking Abras/ACNielsen, Panorama 2007

Gráfico 10: Evolução dos produtos de marca própria

KOTLER (2001) refere-se às estratégias de marca categorizando em:

- Extensões de Linha: Permanecer com os nomes de marcas existentes adequados de um *upgrade* (novos tamanhos e sabores);
- Extensões de marca: nomes de marca aplicados a categorias de novos produtos.
- Multimarcas: Novos nomes de marcas lançados na mesma categoria de produtos;
- Novas marcas: Novo nome de marca para nova categoria de produtos. Pode acontecer que nenhum nome existente seja apropriado;
- Marcas combinadas ou duplas: Marcas que trazem dois ou mais nomes de marcas bem conhecidos.

A Decisão de uso da marca própria em um, alguns ou mais nomes individuais, conforme KOTLER (2001) pode assumir as seguintes formas:

- Nominal individual: Um nome único identifica um produto específico;
- Nome de família abrangente: Os produtos utilizam a marca do grupo;

- Nome de família por linha de produtos: As linhas recebem nomes diferentes dos demais. Quando a empresa fabrica produtos bem diferentes, não é desejável usar um nome de família abrangente;
- Nome comercial da empresa combinada com nomes individuais: Associação da marca corporativa a diferentes versões do produto.

A principal vantagem da marca individual é que se o produto lançado fracassar não compromete a qualidade da marca corporativa ou dos demais produtos. A política das marcas individuais estimula os atributos e valores de determinado bem, resultando em maior interesse e expectativa por clientes que buscam inovações no mercado.

Estrategicamente é vantajoso para as organizações possuírem ferramentas que visem a fidelização do cliente. As corporações devem pesquisar e determinar quais são os desejos e carências do consumidor, para através destas definir estratégias e ações a serem desenvolvidas visando assim aumentar o bem estar do consumidor.

LEVY e WEITZ (1998) apud MONTEIRO NETO (2001) dizem que a fidelidade de marcas e a fidelidade à loja são exemplos de decisões habituais. A fidelidade de marca ocorre quando os consumidores gostam e compram constantemente uma marca específica dentro de uma categoria de produtos. Já a fidelidade à loja significa que os consumidores gostam e visitam habitualmente a mesma loja para comprar um tipo de mercadoria.

CAPÍTULO 3

3.1 COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO: PÃO DE AÇÚCAR

3.1.1 Cronologia

De acordo com a Associação Brasileira de supermercados (Abras), a CBD é o maior grupo varejista do Brasil. Sua história inicia-se em 7 de setembro de 1948 com a Fundação da Doceira Pão de Açúcar, o fundador foi o Sr. Valentin dos Santos Diniz. Mas a história de sucesso trilhada pelo Pão de Açúcar começa antes, e pode ser contada a partir de 1913 com o nascimento do seu fundador e grande empreendedor. Cronologicamente o crescimento do Grupo ocorreu da seguinte forma:

1913 Nasce Valentin dos Santos Diniz em 18 de agosto, na aldeia de Pomares do Jarmelo, subdistrito da Guarda, Portugal.

1929 Valentin dos Santos Diniz chega ao Brasil como imigrante e desembarca no porto de Santos, em 25 de novembro, seguindo para São Paulo, onde em dezembro já é caixeiro no grande empório Real Barateiro, na avenida Brigadeiro Luís Antônio, seu primeiro e único emprego. MARCOVITCH (2005, 124)

1937 Convidado pelo antigo patrão a tornar-se seu sócio em uma panificadora, Valentin dos Santos Diniz vende sua mercearia e constitui com Januário Mascarenhas Miranda e Davi Rodrigues a Santos & Rodrigues, passando a gerir a Padaria Nice, que se tornaria uma das maiores da cidade. MARCOVITCH (2005, 124)

1946 Valentin dos Santos Diniz retira-se da Padaria Nice e compra duas casas nos números 3.134 e 3.138 da avenida Brigadeiro Luís Antônio. MARCOVITCH (2005, 124)

1948 No salão térreo do prédio da Avenida Brigadeiro Luís Antônio, Valentin dos Santos Diniz inaugura a Doceira Pão de Açúcar, no dia 7 de setembro. Com 50 funcionários e instalações esmeradas, a Doceira faz sucesso de imediato.

1952 A Doceira passa a ter duas filiais no Centro da cidade. Uma na Praça Clóvis Beviláqua, 21, e outra na Rua Barão de Paranapiacaba, 97.

1955 Valentin dos Santos Diniz adquire o terreno ao lado da Doceira, onde começa a construir um prédio com grande loja no térreo e salão no primeiro andar. No térreo, nascerá o primeiro Supermercado Pão de Açúcar.

1959 O Supermercado Pão de Açúcar abre suas portas, no dia 14 de abril, bem ao lado da Doceira. Gôndolas e balcões frigoríficos abrigam 2.500 itens. No luminoso vertical, a palavra “supermercado” em destaque deixa claro que esse tipo de varejo ainda é novidade no Brasil.

1963 Após dois anos de complexas negociações imobiliárias começa a funcionar a segunda loja do Pão de Açúcar, também em terreno próprio, na esquina da Rua Maria Antônia com a Rua Major Sertório, em Higienópolis. Adquirido o Supermercado Quiko, que fica em estoque, aguardando reforma da Praça Roosevelt para se transformar na terceira loja de São Paulo. COSTA, 1988

1964 O Pão de Açúcar passa a contar com mais quatro lojas.

1965 O número de lojas salta de seis para nove, com a aquisição da rede Sirva-se. COSTA, 1988

1967 O Pão de Açúcar fecha o ano com 22 lojas e 886 funcionários. Nasce a Pão de Açúcar Publicidade.

1968 Implantado o Centro de Processamento de Dados. O Grupo fecha o ano com 40 lojas e mais de 1.600 funcionários. COSTA, 1988

1969 A fase é de expansão acelerada. Valentim dos Santos Diniz organiza uma missão econômica pela Câmara Portuguesa e, com apoio do ministro Delfim Netto, leva empresários brasileiros à África e Portugal para estudar oportunidades de intercâmbio comercial.

O Pão de Açúcar é convidado pelo governo português a instalar-se no país e aceita o desafio, constituindo a Supa, Companhia Portuguesa de Supermercados. No Brasil, grande festa marca a abertura da loja 50, na Avenida Angélica. A rede fecha o ano com 55 lojas e uma folha de pagamento com quase 2.500 pessoas.

1970 Em maio, Lisboa ganha seu primeiro Pão de Açúcar. É a primeira loja brasileira de varejo no exterior. O Grupo associa-se a uma das maiores empresas portuguesas, a CUF, Companhia União Fabril, com vistas ao projeto de expansão no país. Seis meses depois, abre-se em Ceuta a segunda loja em Portugal. COSTA, 1988

1971 Em suas prateleiras, como nas de outras lojas do Grupo, já se encontra o detergente em pó biodegradável ALV, o primeiro produto de marca própria do grupo. COSTA, 1988

1972 Em Portugal, a Supa já opera sete lojas. Prossegue a diversificação, com a compra da agência de viagens Intersul Turismo e Cargas. COSTA, 1988

1974 A Supa gere treze lojas em Portugal.

1975 Madri inaugura seu hipermercado Pan de Azúcar. Com a Revolução dos Cravos, iniciada em 25 de abril de 1974, comitês de trabalhadores socialistas assumem o poder nas lojas de Portugal e o governo português passa a controlar a Supa, Companhia Portuguesa de Supermercados. O comércio com a Europa passa a ser coordenado a partir da Panáfrica — Import and Export, sediada em Madri. Comitês de trabalhadores socialistas tomam o poder nas lojas de Portugal.

1977 Acordo em Portugal permite a retomada do controle da Supa, embora o governo português, tendo assumido o lugar da CUF, continue como sócio do negócio. Pela primeira vez, o prêmio Clio de Nova York é conquistado pelo Brasil, com a embalagem do palmito Pap's.

1978 Acelera-se o crescimento do Pão de Açúcar com a compra das redes Superbom (22 lojas), Mercantil São José (12 lojas) do Ceará e Peg-Pag (38 lojas)

1980 O Grupo já opera 31 lojas em Portugal, incluindo oito da rede Minipreço e dois centros comerciais em Cascais e Olivais.

As marcas próprias já comercializam 152 produtos: 70 alimentícios e 82 não alimentícios. Primeiro ano de produção da Cia. de Avicultura, com desempenho expressivo. A Trading fatura 100 milhões de dólares com suas subsidiárias e associadas em Portugal, Espanha, Argentina e Angola.

1981. Em Portugal, o complexo de varejo da Supa chega a um total de 34 lojas.

1982 A Supa é classificada em 25.^o lugar na economia de Portugal, sendo a única cadeia de varejo implantada em todo o país e a primeira do setor.

1983 Em Portugal, o Grupo possui dezessete supermercados, cinco hipermercados, dezoito Minipreços e seis centros comerciais, além de operar uma empresa de comércio atacadista, a Solnave, e uma trading, a Planco.

1986 As marcas próprias totalizam 185 produtos. Almada, em Portugal, ganha um centro comercial com quarenta lojas e instala-se em Sintra um centro de distribuição de perecíveis. Com isso, a Supa passa a ter cinquenta unidades e melhora sua posição no ranking da economia portuguesa, classificada como a 22.^a companhia do país. No Brasil, o processo de estabilização econômica do Plano Cruzado dificulta o abastecimento ao longo de todo o ano.

1987 A rede Sandiz é vendida para o grupo holandês Susa e o Grupo encerra atividades de quatro lojas Minibox em Mato Grosso, dando início a um processo de revisão de suas operações no Brasil e no exterior. Em Portugal, onde já atingia 52% de participação no mercado, o Grupo mantém seus 31 Minipreços e vende quinze das 49 lojas que tinha, caindo do primeiro para o terceiro lugar no setor.

Em Varsóvia, uma associação entre o Pão de Açúcar e uma estatal polonesa resulta na abertura do primeiro supermercado Berioska. O Grupo também atua com o governo de Guiné-Bissau em dois supermercados e continua a auxiliar o governo angolano na operação do Jumbo de Luanda, estatizado.

1988 Inaugurado o Jumbo de Alfragide, em Lisboa, um dos maiores da Europa e o primeiro a operar em gestão autônoma, depois adotada também nos supermercados de Cascais, Almada e Amoreiras. O Grupo sobe para o segundo lugar no setor em Portugal, com os Minipreços respondendo por mais de 25% do faturamento, que dobra em relação ao ano anterior. O Pão de Açúcar, através da subsidiária portuguesa Planco, é autorizado pelo governo soviético a fornecer know-how para a implantação de um supermercado em Moscou. Segunda loja Express é aberta em Campinas. Ao completar 40 anos, o Grupo aprofunda sua reformulação, trocando a organização por região pelo modelo de divisões por tipos de loja ou operação. A racionalização resulta em oito divisões — Supermercados, Superbox, Minibox, Express, Jumbo, Peg&Faça, Jumbo Extra e Atacado — com ampla liberdade de ação e total responsabilidade pelos resultados. Concomitantemente, é implantada a profissionalização da alta gestão. Alcides dos Santos Diniz vende suas ações e afasta-se da empresa. Valentim dos Santos Diniz permanece na presidência, Abílio Diniz passa de diretor-superintendente a vice-presidente, Sylvio Luiz Bresser Pereira assume como diretor-geral.

1989 O governo implanta o Plano Verão em 15 de janeiro, mudando a moeda de cruzado para cruzado novo.

1990 O Plano Collor I, que muda a moeda de cruzado novo para cruzeiro, é implantado com a posse do novo presidente da República em 15 de março.

1992 O Grupo Pão de Açúcar decide tornar-se minoritário nos negócios em Portugal, vendendo 10% de sua participação na Supa a funcionários da empresa e 41% à rede local de supermercados Entrepasto.

1993 Assinado o acordo que redefiniu a composição acionária do Grupo, pelo qual Abílio Diniz assume posição majoritária. O casal Valentim dos Santos Diniz e sua filha Lucília permanecem no Grupo. Os outros filhos — Arnaldo, Vera Lúcia e Sônia Maria — deixam de fazer parte do quadro de acionistas.

1995 Finalizando seu complexo processo de reestruturação, a Companhia Brasileira de Distribuição anuncia a abertura de seu capital, tornando-se a primeira empresa brasileira a realizar uma operação global de colocação de ações, envolvendo aplicadores institucionais nos mercados europeu e americano, além do brasileiro. Abílio Diniz passa a responder como presidente da companhia de capital aberto, enquanto Valentim dos Santos Diniz se torna chairman — presidente do Conselho de Administração. Lançado o sistema de compras por catálogo e entregas em domicílio Pão de Açúcar Delivery, que passa a operar com CD-ROM em dezembro. Inaugurados em São Paulo o oitavo Extra, no Shopping Aricanduva, e a loja do Shopping Market Place, a primeira do tipo gourmet store, priorizando a área de alimentos.

1996 Reorganizada a linha de marcas próprias, com selos para famílias de produtos e marca geral Qualitá de garantia de qualidade.

1997 As ações do grupo são colocadas no mercado para captação de recursos e a empresa passa a utilizar um modelo centralizado de administração.

1999 Com a perda de poder no mercado Brasileiro para o grupo Francês Carrefour, o grupo Pão de Açúcar decide em 1999 associar-se ao Grupo Casino que atualmente é o quarto maior grupo varejista da França e o vigésimo segundo do Mundo. Esta associação trás benefícios imediatos ao Pão de açúcar, que inicia um processo de aquisições de outras grandes redes como a rede Sé e o Sendas. Estas aquisições alçam o CBD novamente a posição de líder de mercado.

2001 O grupo Pão de açúcar lança o formato Rede Barateiro de supermercado para atingir as classes econômicas mais baixas. Ocorre a primeira grande reestruturação organizacional, foi o movimento de maior importância na CBD com o objetivo de atender às necessidades específicas de diferentes perfis de consumidores de cada uma das bandeiras através da individualização da Gestão de Categorias por formato de loja, e a criação de um Comercial unificado, responsável pela compra para todas as bandeiras, aumentando o poder de compra da CBD junto ao mercado.

2002 Adquire a rede Sé de supermercados

2003 Adquire o Grupo Sendas S.A

2005 O Grupo Casino adquire 50% do grupo Pão de Açúcar com a opção de comprar até 2012 o restante das ações do Sr. Abílio dos Santos Diniz, atual presidente do grupo. A estrutura acionária após as últimas negociações ocorridas em maio de 2005, indica que o presidente da CBD o senhor Abílio Diniz continua comandando a empresa.

Posição Acionária em Dezembro de 2006 (em bilhões de ações)

Acionistas	ON	%	PN	%	Total	%
Wilkes (*)	47,0	94,3%	-	0,0%	47,0	41,3%
Grupo Casino	0,0	0,0%	2,1	3,2%	2,1	1,8%
Abilio dos Santos Diniz	1,4	2,8%	16,0	25,0%	17,4	15,3%
Família Diniz	1,4	2,8%	13,6	21,3%	15,0	13,2%
Outros	0,0	0,1%	32,3	50,5%	32,3	28,4%
Total	49,8	100,0%	63,9	100,0%	113,8	100,0%

(*) Co-controle 50% Abilio Diniz e 50% Grupo Casino

Fonte: Pão de Açúcar 2006.

Mesmo com a aquisição gradativa do Grupo Pão de açúcar as vantagens obtidas pelo grupo Casino são diversas, tendo em vista que a fusão alçou-o a posição de líder de mercado, colocando-o a frente de concorrentes como Carrefour e Wal-Mart que atuam em território brasileiro há vários anos.

Em entrevista a revista ISTO É DINHEIRO (2005), o empresário Abilio Diniz explica o acordo, o papel da família na nova composição acionária e revela os planos internacionais do grupo.

O que o motivou a dividir o controle com o Casino?

Precisávamos crescer, consolidar nossa posição de liderança. Tínhamos um endividamento de R\$ 900 milhões e só os juros nos levavam por ano R\$ 200 milhões. Isso comprometia o caixa e os projetos de expansão. As ações estavam em baixa. O acordo capitalizou o grupo, deu maior liquidez às ações e reduziu dívidas. Para o Abílio, foi uma forma de organizar melhor a vida.

O contrato indica que após oito anos o Casino pode aumentar sua participação e assumir o controle?

O controle acionário, sim. Eles podem até ter um pouco mais de ações, mas o que importa é o controle da gestão e o voto de minerva e isso eu tenho. Enquanto eu estiver saudável, eu fico. Está no contrato.

O Pão de Açúcar tem interesse no mercado internacional?

Nós tivemos negócios em Portugal de 69 a 99. Faz parte o acordo com o Casino a retomada de nossa participação na Península Ibérica. Podemos ter novidades em curto prazo.

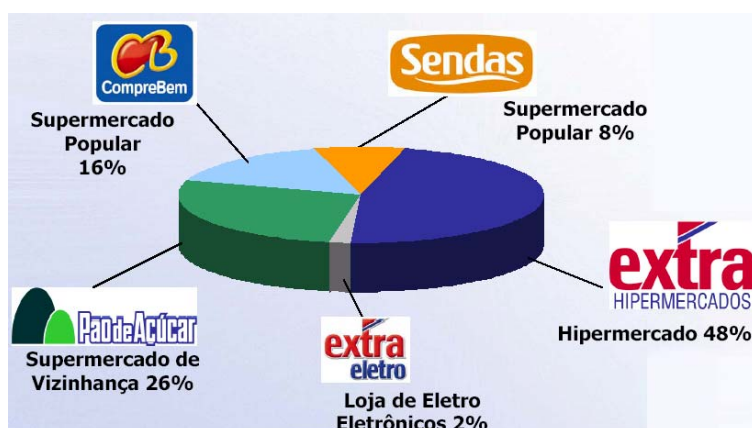
Atualmente a CBD é composto por 5 bandeiras diferentes, que buscam através segmentação de mercado atingir diversos níveis da população.

De acordo com as informações fornecidas pelo CBD aos seus investidores e fornecedores, 26% de todas as lojas funcionam sob a bandeira do Pão de Açúcar, que é definido pelo grupo, como o supermercado de vizinhança, com foco nos

consumidores de perfil cosmopolita das classes A e B, prima pela variedade e qualidade em produtos e serviços personalizados.

A rede Compre Bem responsável por 16% das lojas e o grupo Sendas que corresponde a 8% de todas as lojas de acordo com as informações da empresa operam direcionadas à mulher batalhadora, que encontra a melhor feira e açougue do bairro, além de preço baixo, ofertas e facilidades na hora de pagar, com um atendimento simpático e eficiente para que ela sinta-se à vontade e tenha desejo de voltar.

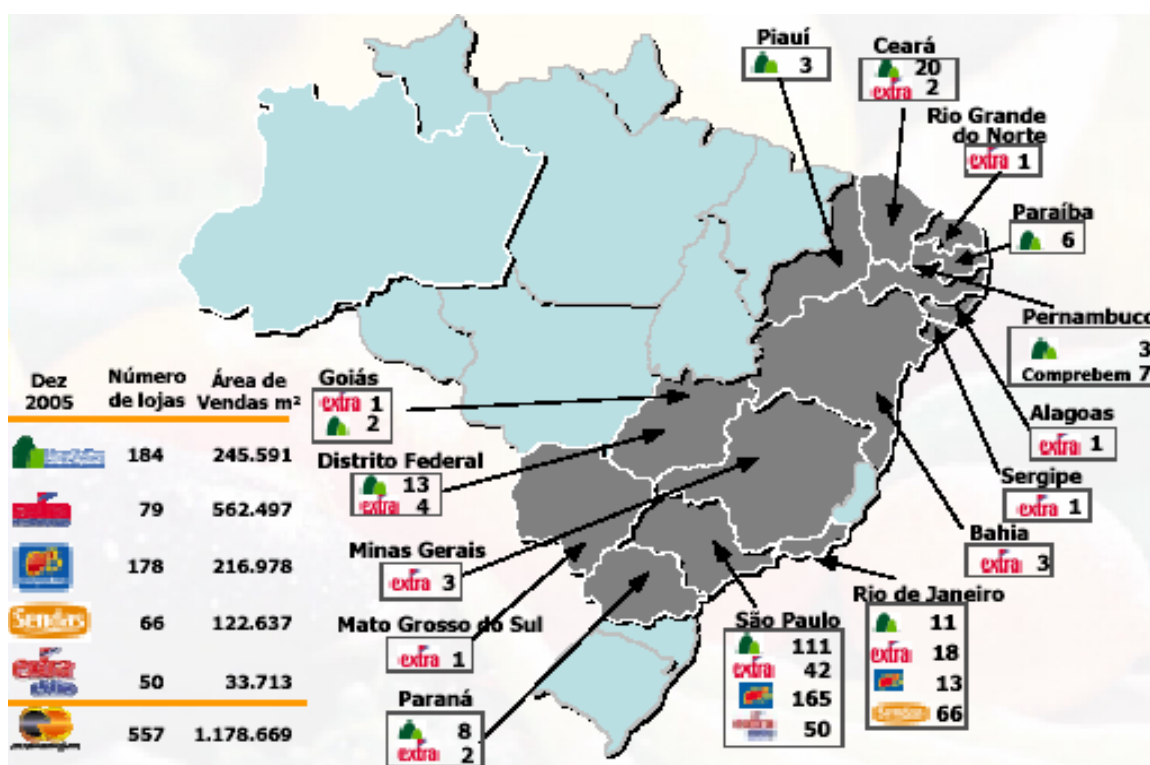
A maior rede de lojas do CBD pertence ao segmento de hipermercados onde o Extra possui 50% de todo grupo. O Extra é apresentado como o Hipermercado da família brasileira, que oferece atendimento e serviços diferenciados, ambiente moderno e agradável, grande variedade de produtos alimentícios e não-alimentos a preços competitivos.



Fonte: Companhia Brasileira de Distribuição (2006)

Figura 2: Divisão da Companhia Brasileira de Distribuição segundo bandeiras de atuação

Atuando de forma centralizada, a Companhia Brasileira de distribuição possui lojas em quase todos os grandes centros financeiros do Brasil concentrando a suas ações no Eixo Rio – São Paulo, onde se localizam 476 de suas 557 lojas, o que corresponde a 85% de todo grupo. A figura 3 apresenta em detalhes a distribuição das lojas em todo território Nacional.



Fonte: Companhia Brasileira de Distribuição (2006)

Figura 3: Divisão da Companhia Brasileira de Distribuição segundo bandeiras de atuação em território nacional.

Uma das possíveis razões para a pequena quantidade de lojas fora do eixo pode dever-se a concentração de concorrentes de peso nestas regiões.

No Sul do país, operam três das cinco maiores redes de supermercados e hipermercados de acordo com o ranking divulgado pela Abras em maio de 2006, que são os grupos Cia. Zaffari quarta maior empresa, Carrefour que hoje é a segunda maior empresa do comércio varejista no Brasil e a Wal Mart, que com a aquisição da rede Soane, passou a ocupar a terceira posição e persegue de perto o Carrefour. Apenas no Rio Grande do Sul as redes Sonae e Zaffari possuem juntas 102 lojas, o que dificulta a entrada de novos concorrentes.

Na região nordeste, a Wal Mart possui um total de 116 lojas, distribuídas pelos diversos estados da região e a quinta colocada no ranking Abras, a Companhia G. Barbosa, possui 41 lojas espalhadas pelos estados do Sergipe, Aracaju, Bahia e Alagoas.

3.1.2 Realinhamento para retomada de crescimento da Companhia Brasileira de Distribuição

Perdido em seu posicionamento mercadológico, o Grupo Pão de Açúcar foi obrigado a diminuir a sua tentativa de expansão no início da década de 90. A parada incluiu análise da estrutura administrativa e avaliação dos negócios, servindo de base para um profundo processo de reconstrução. COSTA, 1988

Como se não bastasse, paralelamente à derrocada do Pão de Açúcar, o varejo alimentício se sofisticou no Brasil, tornando-se agressivo e extremamente competitivo. A estabilidade econômica, anos depois, muda o perfil operacional do setor: a prática das altas margens financeiras dá lugar a procedimentos de maior eficiência interna. Aumentam a variedade de produtos disponíveis nas lojas e os "calcanhares-de-Aquiles" do negócio varejista se transformam em logística e baixos custos operacionais. COSTA, 1988

Para não deixar escapar de vez o bonde da modernidade, o grupo revê seus negócios e dá início ao processo de reestruturação interna. O objetivo é recuperar a eficiência perdida durante as fases de expansão e reconquistar a liderança perdida em 90.

Composto por uma série de estágios – concentração na atividade principal, trabalhando apenas com marcas fortes; estabelecimento de nova estratégia para os supermercados; reestruturação administrativa; venda dos negócios alheios ao foco de atividade; fechamento de lojas não lucrativas e diminuição do quadro de funcionários; recuperação da imagem de marca. COSTA, 1988

Com a concentração do controle acionário nas mãos de um único membro da família, o processo de reestruturação retirou de seus quadros, entre os anos de 1989 e 1990, 104 unidades e 11 mil funcionários.

Somadas à grave crise interna, as novas regras ditadas pelo Plano Collor geraram novas dificuldades financeiras, fazendo com que o lucro líquido de US\$ 50,5 milhões registrado em 1989 despencasse para um prejuízo de US\$ 47 milhões no ano seguinte. Os problemas operacionais acabaram surtindo graves conflitos mercadológicos. O crescimento e diversificação do grupo dispersaram os esforços e confundiram o consumidor, transformando a empresa num organismo complexo, cuja gestão estava escapando do controle. Mais grave, o grupo se distanciou do cliente e de suas necessidades, não havendo preocupação em oferecer produtos e serviços diferenciados em relação aos concorrentes.

Por falta de fôlego financeiro, os preços das lojas eram invariavelmente superiores aos dos concorrentes que, adotando procedimentos de compra capazes de garantir a redução de preços, ofereciam vantagens competitivas aos consumidores, além de disporem de lojas construídas sob conceito mais moderno, que valoriza a prestação de serviços.

3.1.3 Início do Realinhamento

Segundo MARCOVITCH (2005:124) "Decidiu-se, pela concentração de forças nos supermercados e hipermercados, que deveriam operar buscando eficiência e profissionalismo".

A volta às origens levou o grupo a se apoiar em uma empresa de consultoria, que detectou negócios enfraquecidos como o caso das marcas Jumbo e Minibox, abandonadas a partir de então, fechou lojas deficitárias e deu início ao corte de pessoal nas lojas e no próprio grupo. As atividades paralelas foram deixadas de lado.

Visando mudar a cultura da empresa, todos os diretores foram substituídos por executivos internos promovidos ou profissionais do mercado. O capital da empresa foi aberto, resultando na captação de US\$ 112,6 milhões em recursos.

Mercadologicamente, procurou-se transformar a percepção do consumidor sobre o Pão de Açúcar. A estratégia para a grande mudança foi desenvolvida a partir de um novo posicionamento fundamentado em um de seus pontos fortes: competência na venda de legumes, frutas, verduras e produtos perecíveis. Com isso, estabeleceram-se como objetivos recuperar a imagem do grupo e restabelecer uma nova identidade para a marca; reaproximar o cliente antigo e conquistar novos; conservar os clientes atuais, os reconquistados e os novos; aumentar os resultados das vendas.

O endomarketing foi outro ferramental utilizado pelo grupo com a missão de potencializar o perfil adequado ao novo profissional do Pão de Açúcar, capacitando-o ao atendimento diferenciado. Para tanto, foram criados concursos envolvendo funcionários, objetivando aumentar o envolvimento da empresa com seus empregados e clientes.

Em 1995, o número de itens oferecidos sofreu acréscimo de 70% sobre o ano anterior, alcançando 12 mil produtos oferecidos. Serviços com valor agregado também foram incluídos no novo cardápio do Pão de Açúcar. Em setembro, por exemplo, foi inaugurado o primeiro supermercado virtual do País – o Pão de Açúcar *Delivery*, destinado aos consumidores que têm condições de escolher, num CD-ROM com 5 mil itens distintos, os de sua preferência. Os pedidos são encaminhados via fax, telefone ou multimídia, sendo entregues em 24 horas.

De acordo com MARCOVITCH (2005:151) Para combater a imagem de "careiro", o Pão de Açúcar estabeleceu, a partir de 93, uma verdadeira guerra de preços com os principais concorrentes. Introduziu, ainda, o conceito de "Sacolão de Preços Invencíveis", onde as donas de casa encontravam alimentos de qualidade com preços competitivos. Mais tarde, o sacolão evoluiu para Cestão de Preços Invencíveis, com cem itens comercializados a preços inferiores aos demais praticados no mercado. Sua agressividade foi comprovada com o "Projeto Dura Preço", por meio do qual foi negociado com cem fornecedores a manutenção de preço fixo por 120 dias para 300 produtos, chegando a mil produtos no final do primeiro ano.

Diversificação nas formas de pagamento, outro benefício que o grupo não dispunha, passou a figurar entre as prioridades. Foi, então, criado o Cartão Grupo Pão de Açúcar Credicard MasterCard, co-branded que oferece 5% do valor da compra em pontuação cumulativa, que pode ser revertida em compras futuras. Além do plástico, instituiu-se, formalmente, o cheque pré-datado, garantindo o desconto do mesmo para até 30 dias depois da compra.

3.2 PIONEIRISMO E INOVAÇÃO

Tendo em vista a forte concorrência exercida pelos outros estabelecimentos, a Companhia Brasileira de Distribuição vem agindo na vanguarda buscando estratégias de diferenciação.

De acordo com a assessoria de imprensa da CBD/Pão de Açúcar, alinhada com sua estratégia que visa à busca por eficiência, produtividade e competitividade, foi iniciada a construção de um processo inovador de gestão para a área Comercial, que passou a vigorar em janeiro de 2006. Assegurando a integração das atividades das atividades de compras e gestão de categorias junto à área Comercial, permitindo que as UNs direcionem ainda mais o foco no atendimento ao cliente.

CBD buscou estabelecer uma relação de negócios baseada em custo e no preço real, com a simplificação do relacionamento com os fornecedores e o desenvolvimento de ações de mútuo interesse, que serão alcançadas a partir da aplicação das seguintes iniciativas:

- Integração comercial entre as áreas de Compras e Gestão de Categorias das três Unidades de Negócio
- Nacionalização, em busca da velocidade de reação local, por meio de estruturas comerciais regionais
- Fortalecimento da marca própria e primeiro preço, com o desenvolvimento de produtos e fornecedores
- Centralização da prestação de serviços na área Comercial
- Nova estrutura mercadológica, com foco no cliente e lógica na definição do *mix*, promoção e precificação

3.3 INTERNACIONALIZAÇÃO

Outro projeto desenvolvido pela área comercial é o Exporta Pão, desenvolvido com o intuito de estimular as exportações de produtos brasileiros, o projeto Exporta Pão transforma a CBD em parceira de fornecedores nacionais, de pequeno e médio portes, efetivando a comercialização de seus produtos, por meio de seu sócio internacional, o Grupo Casino. O projeto está alinhado com um dos principais objetivos econômicos do país: aumentar o superávit da balança comercial e promover o desenvolvimento da indústria nacional. A base é apoiar e estimular o produtor nacional a capacitar-se, para atuar no competitivo mercado global. Para estruturar o Exporta Pão, o Grupo Pão de Açúcar reativou a Pão de Açúcar Trading, que terá o papel de gerenciar e executar as operações, bem como coordenar todas as exportações de produtos que têm origem na América para o Grupo Casino no mundo.

3.4 COMÉRCIO ELETRÔNICO

3.4.1 Histórico

Segundo MARCOVITCH (2005:148) “O Grupo Pão de Açúcar ao lançar, em CD-ROM no ano de 1995, o Pão de Açúcar *Delivery* (www.paodeacucar.com.br), tornou-se o primeiro supermercado virtual no Brasil.”

Este CD-ROM era uma apresentação como uma simulação de supermercado, com imagens que reproduziam os corredores e as gôndolas com os produtos de maneira didática e de fácil compreensão, assim o cliente podia “passear” por diferentes seções da loja virtual, optando pelos mais de 5.500 itens oferecidos pelo serviço, entre frios e queijos, carnes, aves, padaria, peixaria, FLV, mercearia, bebidas, limpeza, descartáveis, embutidos e laticínios, congelados, saladas prontas e bazar. Ressalta-se que os preços eram os mesmos praticados nas lojas físicas, além de contar com promoções e apresentação de produtos lançamentos no mercado e disponibilizar “Dicas e Receitas”.

A entrega ocorria em 24h, atendendo toda cidade de São Paulo, Alphaville e região do ABCD, sendo que esses pedidos eram feitos pelo telefone e fax, entregues entre as 8 e 22h, de segunda a sábado.

Em uma segunda fase esta operação passou para o extinto www.uol.com.br, que concentrou o conteúdo do CD-ROM, pela agilidade de captação e imediatismo da Internet.

O advento do comércio eletrônico não afetou o comércio tradicional, e precisou vencer as limitações relacionadas aos consumidores, que, com o tempo, passam a ter maior confiança nas transações na internet. Este consumidor de supermercados virtuais tinha o perfil dos clientes tradicionais: uma pessoa que, normalmente não têm tempo para deslocar-se até uma loja física, exige produtos de primeira qualidade e quer poupar os desgastes provocados pelas compras maiores visando primeiramente a comodidade.

Depois da implementação e disponibilização do supermercado virtual junto a uma página da uol, criou-se o projeto do portal Amélia, o qual tinha como base o Pão de Açúcar *Delivery*, porém com um novo e inovador conceito mercadológico. Aquele novo conceito envolveu não somente o comércio eletrônico de produtos alimentícios e não alimentícios, mas também o desenvolvimento de parcerias em conteúdo e serviços, oferecendo uma solução completa ao consumidor.

A CBD, consciente do potencial de comércio eletrônico no Brasil, aproveitou todas as sinergias existentes com sua sólida operação no varejo tradicional, utilizando-se do que havia de mais moderno em distribuição e tecnologia e desta forma ocupou um posicionamento diferenciado naquele promissor negócio.

Assim, a partir de maio de 2000 a CBD passou concentrar suas atividades de comércio eletrônico no site www.amelia.com.br, que tinha como base os bem sucedidos programas do Pão de Açúcar *Delivery* e *Eleto Online*, porém com um inovador e amplo conceito mercadológico. O novo site tinha como objetivo oferecer soluções integradas para o lar, melhorando a qualidade de vida das pessoas.

Os investimentos previstos para 2000 e 2001 giravam em torno de R\$45–57 milhões e R\$40–60 milhões, respectivamente, direcionados a tecnologia, distribuição/logística, marketing e conteúdo.

No final de 2001, o Amélia estava entre as 20 lojas do Grupo com maior faturamento e havia registrado o crescimento de 466% no volume de eletroeletrônicos comercializados em relação ao ano de 2000.

O sucesso do comércio eletrônico está intimamente ligado ao processo logístico adotado pela empresa e que dá suporte de vendas, pois existe a necessidade de se garantir a entrega no prazo e nas condições adequadas. Com

esta visão o Grupo vislumbrou as diferenças logísticas de cada um dos sites que compunham o Amélia.

Além dessas diferenças o serviço “*delivery*” sofria com a distribuição local era o pesado trânsito e falta de local para descarga (ruas estreitas, impossibilidade de estacionamento etc.).

Na logística de não-alimentícios, onde a distribuição toma forma mais abrangente, a Empresa enfrentou alguma dificuldade em alcançar destinos mais distantes – algumas cidades do interior, regiões Norte e Nordeste. As tarifas de fretes foram também altas e havia o problema de rastreabilidade de pedidos. Atrasos por problemas em estradas, más condições do asfalto, inacessibilidade de vias também surgiram como fatores complicadores.

3.4.2 Pão de Açúcar Delivery e Extra.com

A reestruturação e desmembramento do Amélia foram motivados pelo crescimento dos negócios *on-line* e da diferenciação das necessidades dos clientes, e do esforço de se adequar a realidade de que um site de produtos de supermercados requer conteúdo e usabilidade diferentes de um que vende produtos como geladeiras, televisores etc. Logo, esta divisão exigiu uma estratégia para manter a identificação com os consumidores foi alinhar a política de negócios para os dois universos, ou seja, utilizar-se das mesmas campanhas das lojas tradicionais.

A partir desta constatação/estratégia o Grupo promoveu a integração do Amélia ao Pão de Açúcar, que concentrou os negócios alimentícios e operacionalizou a migração dos mais de 220 mil clientes cadastrados no Amélia para o site www.extra.com.br que oferece produtos não alimentícios como eletrodomésticos e eletrônicos, utensílios domésticos e telefonia celular entre outros, atendendo a todo o território nacional, e é o único site que possui frete proporcional e progressivo em relação ao valor das compras. Quanto mais é comprado, menor é o frete pago.

Com esta atitude o Grupo Pão de Açúcar criou mais um canal de marketing para as já tradicionais marcas, além de optar pela reestruturação como forma de redução de custos operacionais nas áreas de tecnologia. Como resultado, migrou da plataforma Unix para a Microsoft e o *Commerce Server 2000*.

3.4.3 Política de Privacidade e Segurança

Existe uma política de segurança que tem como ponto de partida o respeito à privacidade do cliente, assegurando ao mesmo sigilo quanto a todas as informações fornecidas.

Para tal, além dos recursos tecnológicos que garantem este sigilo, existe um canal pelo qual o cliente pode tirar suas dúvidas, através do atendimento *on-line* ou através do telefone. Ainda é válido ressaltar que às informações pessoais do cliente, não são cedidas a terceiros, sejam eles anunciantes ou parceiros da empresa, sob hipótese nenhuma. Tais informações podem, porém, ser transformadas em

estatísticas genéricas, as quais por sua vez podem ser compartilhadas com nossos parceiros.

As informações sobre o cliente são coletadas com o cadastramento para efetivar as compras de produtos e participação em promoções, quando existem pesquisas *on-line* e quando o cliente se cadastra para receber informações e promoções (e-mail marketing)

Durante a navegação nos sites do grupo, são arquivadas estatísticas sobre as páginas mais visitadas e o tempo gasto em cada seção, que possibilita a contínua adequação para que o cliente encontre rapidamente o que precisa. Os sites de e-commerce do grupo são certificados pela Verisign, empresa líder mundial na prestação de serviços de confiança em redes de comunicação – como identificação, autenticação, validação e pagamentos.

Os serviços da VeriSign permitem que pessoas físicas e jurídicas, em qualquer lugar do mundo, se comuniquem, transacionem e comercializem com segurança em meio eletrônico. Utilizando uma gigantesca infra-estrutura internacional, a VeriSign controla mais de 5 bilhões de conexões de redes e transações por dia.

A VeriSign mantém alianças estratégicas com grandes empresas. Entre seus mais de 10 milhões de clientes estão o Bank of América, a Hewlett Packard, a Receita Federal norte-americana e a VISA. Mais de 1 milhão de sites possuem certificados da VeriSign e em 6 anos de operação mundial, jamais foi detectada uma fraude. Os serviços e produtos da VeriSign são oferecidos no Brasil exclusivamente pela CertiSign Certificadora Digital S.A., única afiliada brasileira da VeriSign Trust Network, rede mundial de confiança.

3.5 MARCAS PRÓPRIAS

O seu primeiro produto de marca própria foi lançado em 1971 e tratava-se do “detergente em pó biodegradável ALV”. Hoje de acordo com os dados divulgados pelo sitio da empresa o grupo direciona seus investimentos para a criação de novos produtos e inovação de embalagens que facilitem a aproximação com o consumidor.

De acordo com a gerência de marcas do grupo CBD houve uma necessidade de reposicionamento da empresa em relação as marcas próprias. Numa primeira linha de trabalho traçada pela empresa a partir de 1971 a posição em relação aos produtos de MP eram:

- Foco em preço;
- Padrão de qualidade inferior;
- Embalagem sem unidade visual e padronização;
- Falta de suporte no ponto de venda.

Buscando corrigir as limitações impostas pelo posicionamento adotado pelos produtos de MP, a empresa redirecionou as suas estratégias e busca criar uma nova imagem para seus produtos:

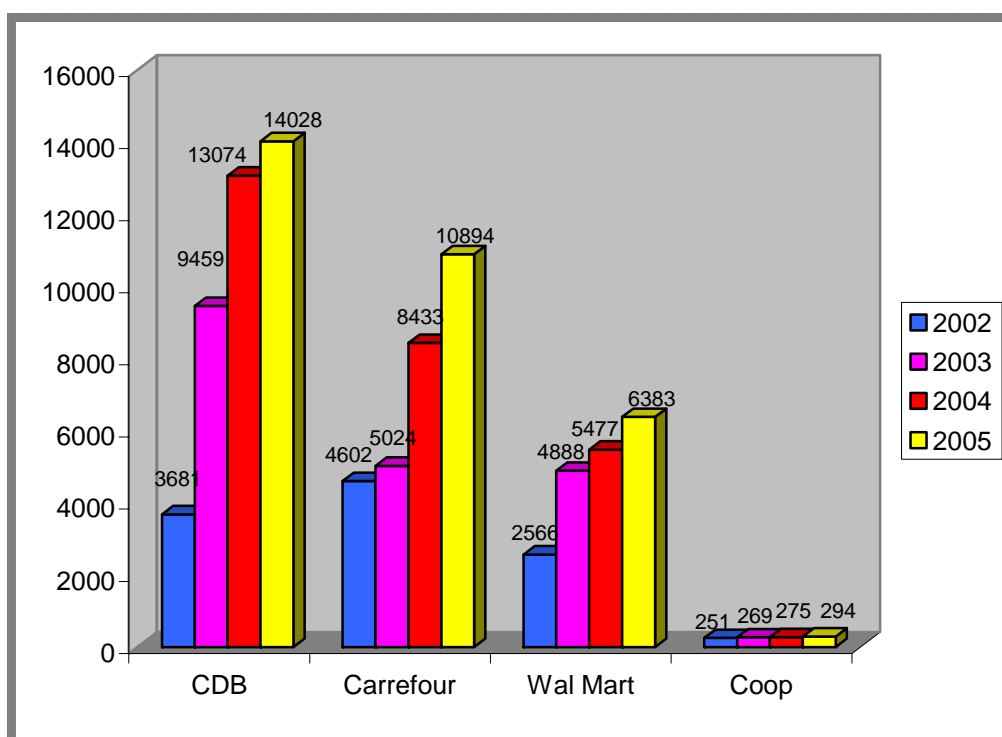
- Foco em valor agregado;

- Qualidade das marcas líderes;
- Novo design de embalagens para todas as linhas de produtos;
- Fortes ações nos pontos de vendas;
- Novos materiais de merchandising;
- Novo processo de desenvolvimento de produtos.

A partir dos novos posicionamentos, a C.B.D. decidiu revolucionar o processo de desenvolvimento de produtos no Varejo Brasileiro, seguindo as melhores práticas da indústria em 3 grandes pilares: Inovação, Embalagens e Comunicação.

A busca pela inovação e criação deve-se em grande parte a necessidade existente de transmitir a imagem de uma empresa que trabalha com preços baixos e qualidade, aumentando assim a sua competitividade.

Na busca pela consolidação de sua posição em relação a inovação e qualidade dos produtos de marca própria, o Grupo Pão de Açúcar lançou o Centro de Inovação e o Núcleo de Estudos de Produto com Consumidor. A área serve como suporte ao departamento de marcas próprias em suas estratégias de diferenciação e lançamento de produtos: onde são testados e aprovados novos sabores, aromas, ingredientes, receitas e embalagens diferenciadas pelos clientes. O Centro atua também na escolha e desenvolvimento de fornecedores e pesquisas com produtos.



Fonte: Ranking Abras/ ACNielsen, SuperHiper, Maio 2006

Gráfico 11: Evolução do lançamento de novos itens de produtos de marca própria

Líder do mercado em faturamento, a Companhia Brasileira de distribuição apresenta-se também como líder de mercado na criação e lançamento de novos produtos. Com as novas diretrizes traçadas pela empresa em 2001 para o posicionamento dos seus produtos de MP, a empresa deu um salto qualitativo e quantitativo em relação aos seus concorrentes. Em 2002 a CBD possuía 3681 itens

sendo comercializados com sua marca, enquanto seu concorrente direto o grupo Carrefour possuía 4602 itens.

No ano seguinte houve um aumento de aproximadamente 160% nos itens comercializados com as marcas da CBD. Este movimento de liderança de mercado fez com que o Carrefour também investisse pesado no setor e passasse a acompanhar de perto o crescimento alcançado pela CBD. Seguindo esta tendência entre 2004 e 2005 a CBD alcançou um crescimento de apenas 7% em relação ao lançamento de novos itens. Neste mesmo período o Carrefour alcançou um crescimento de 29%. O que demonstra uma preocupação em não perder de vista a empresa líder de mercado.

Mas como o consumidor reage aos produtos de marca própria, qual o perfil do consumidor que faz uso freqüente deste tipo de produto, quais são os nichos de mercado que precisam ser atingidos. São questionamentos que devem fazer parte do cotidiano dos estrategistas do setor supermercadista. Afinal os produtos de MP são responsáveis por apenas 4,7% da participação no mercado.

CAPÍTULO 4

4.1 METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO

A criação de Marcas Próprias no setor supermercadista não é uma estratégia nova, mas algumas empresas vêm buscando através delas, uma forma de diferenciação frente aos seus concorrentes diretos e indiretos no mercado varejista. A criação e divulgação de produtos de marca própria são vistos como uma ferramenta que pode consolidar a imagem da empresa frente ao consumidor e desta forma ajudar na tão almejada fidelização do cliente.

Como fonte de pesquisa para este estudo foi escolhida a Companhia Brasileira de Distribuição (CBD), que ao longo dos últimos anos vem se modernizando e tornou-se líder do mercado nacional. A consolidação do CBD/Pão de Açúcar como líder de mercado trás à tona a necessidade de analisar a utilização dos produtos de marca própria como estratégia de diferenciação e qual a percepção dos consumidores do grupo CBD/Pão de Açúcar em relação à aquisição de produtos de marca própria (MP).

Para fins de pesquisa, foi escolhida dentre as 556 lojas do grupo CBD divididas em 185 lojas com a Bandeira Pão de Açúcar, 176 lojas da Bandeira Compre Bem, 79 lojas com a Bandeira Extra e 66 lojas com a Bandeira Sendas, uma loja que possui a Bandeira do grupo Sendas, localizada na cidade de Volta Redonda, situada na Região Sul Fluminense do Estado do Rio de Janeiro. A escolha da loja deveu-se basicamente a facilidade de acesso ao estabelecimento e ao fato de ser a única neste formato em toda a Região Sul Fluminense. Segundo o Censo IBGE realizado em 2000, a cidade de Volta Redonda possui um total de 232 mil 287 habitantes.

Para atingir os objetivos estabelecidos foi elaborada uma pesquisa de campo onde através da aplicação de questionários com clientes, procurou-se identificar através de algumas variáveis qualitativas, qual é a percepção destes em relação aos produtos de marca própria (MP).

No levantamento realizado com os clientes, foram abordadas questões com o intuito de traçar o perfil do consumidor que frequenta o hipermercado. Para tal fim foram verificadas variáveis como idade, sexo, escolaridade, renda familiar, frequência de visitas ao estabelecimento, a quantidade de tempo que frequenta o estabelecimento em questão e quais os fatores determinantes na escolha daquela loja. Para estabelecer a sua percepção frente a marcas próprias, foram elaboradas questões onde se verificaram quais eram os clientes que adquiriam regularmente os produtos, aqueles que adquiriam esporadicamente e aqueles que nunca adquiriam. Foram verificados nos três grupos quais os fatores que poderiam levar a um consumo frequente dos produtos de marca própria (MP) e correlacionou-se as respostas com outras variáveis.

A classificação por classe social foi realizada visando apresentar as diferenças de gosto e práticas de consumo entre classes A, B, C, que são definidas por:

- Classe A: Pessoas que exercem suas atividades em Volta Redonda com renda acima de R\$ 4.648,00.
- Classe B: Pessoas que exercem suas atividades em Volta redonda com renda variando entre R\$ 927,00 até R\$ 4.647,00.
- Classe C: Pessoas com renda inferior a R\$ 926,00.

A definição dos grupos sociais foi baseada nos critérios de classificação social estabelecidos pela Associação Brasileira de Anunciantes (ABA), Associação Nacional das Empresas de Pesquisa de Mercado (ANEP) e Associação Brasileira dos Institutos de Pesquisa de Mercado (Abipeme). O critério de classificação econômica Brasil, disponível no site da Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (ABEP, 2005), apresenta a estratificação de renda familiar em cinco classes:

A1 – renda média acima de R\$ 7.793,00

A2 – renda média de R\$ 4.648,00

B1 – renda média de R\$ 2.804,00

B2 – renda média de R\$ 1.669,00

C – renda média de R\$ 927,00

D – renda média de R\$ 424,00

E – renda média de R\$ 207,00

Para realização destes dois estudos foram aplicados um total de 187 para consumidores.

A pesquisa com consumidores foi realizada de forma aleatória em uma terça feira no dia 15 de agosto de 2006. O dia em que seria realizada a pesquisa foi estipulado pelo setor de imprensa do grupo CBD, que autorizou a realização da pesquisa dentro de suas instalações.

A partir das informações obtidas com a pesquisa acima descrita podem-se verificar quais são as percepções do cliente em relação aos produtos de MP e a visão do funcionário em relação aos mesmos produtos.

4.2 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.2.1 variáveis demográficas

De acordo com MOWEN (2003:316) “as variáveis demográficas descrevem as características das populações”. Ainda sob a visão do mesmo autor, as subculturas são subdivisões que ocorrem dentro de cada sociedade e podem ser relacionadas com as variáveis demográficas.

4.2.1.1 Sexo

No estudo em questão, a primeira variável demográfica a ser estudada é o sexo dos entrevistados.

O levantamento realizado com os 187 entrevistados constatou que 64% dos consumidores eram do sexo feminino e 36% do sexo masculino. Segundo o PNAD/IBGE de 2005, a população Brasileira é composta por 184.388.620 habitantes. Deste montante 89.851.635 são homens o que corresponde a 48,7% da população.

Neste contexto de superioridade numérica do sexo feminino, as mulheres já somam 43% da força de trabalho brasileira. Embora pesquisas sugiram que o homem vem crescendo como potencial consumidor de supermercados e hipermercados, segundo o IBGE 90% as mulheres ainda são totalmente responsáveis pelas tarefas domésticas o que inclui o abastecimento de mantimentos. O que leva os gestores do setor supermercadista a oferecer diferentes formatos de produtos e serviços a fim de atendê-la com mais eficiência.

Segundo levantamento realizado pela LatinPanel apud Panorama (2007), a mulher e o homem possuem perfis diferentes no momento de compra. A mulher assume diversos papéis diferentes por estar comprando para toda a família. Já o homem é definido como um apressado para aquisições de itens para o consumo diário da família, mas apresenta-se como um consumidor criterioso e cauteloso na aquisição de bens eletrônicos e de auto-esporte.

4.2.1.2 Grau de Escolaridade

A segunda variável observada no estudo é o grau de escolaridade da amostra estudada.

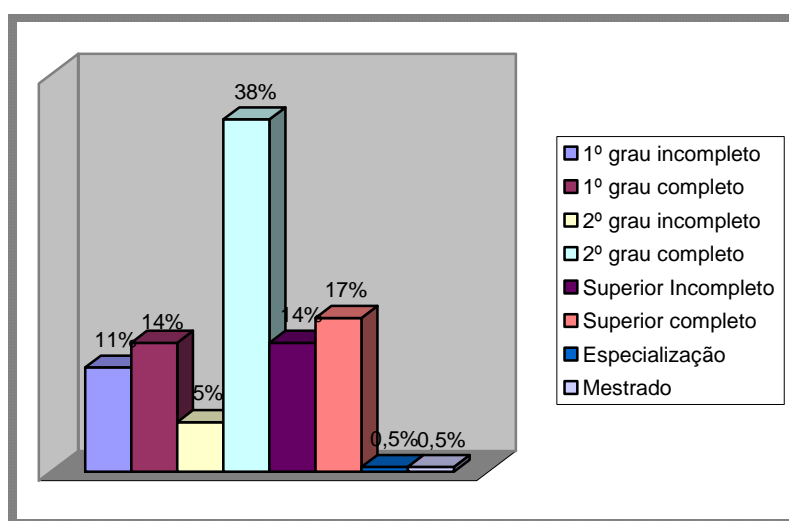


Gráfico 13: Classificação por escolaridade dos clientes entrevistados no Sendas de Volta Redonda

A população estudada apresenta um nível de escolaridade onde 30% não possuem o ensino médio completo, 52% possuem apenas até o ensino médio

completo, 17% possuem o curso superior completo e apenas 1% da população pesquisada possui algum tipo de pós-graduação ao nível de escolaridade.

4.2.1.3 Faixa etária

Como terceira variável demográfica do estudo está a faixa etária em que cada entrevistado se posiciona.

Segundo MOWEN (2003:317) “na medida em que os consumidores passam por diversos ciclos em suas vidas, ocorrem mudanças previsíveis em seus valores, estilos de vida e padrões de consumo”. Indivíduos que pertencem a diferentes tipos de faixa etária apresentam características próprias de consumo. As necessidades apresentadas por um consumidor de 10 anos são diferentes das necessidades de um consumidor que possui 40 anos.

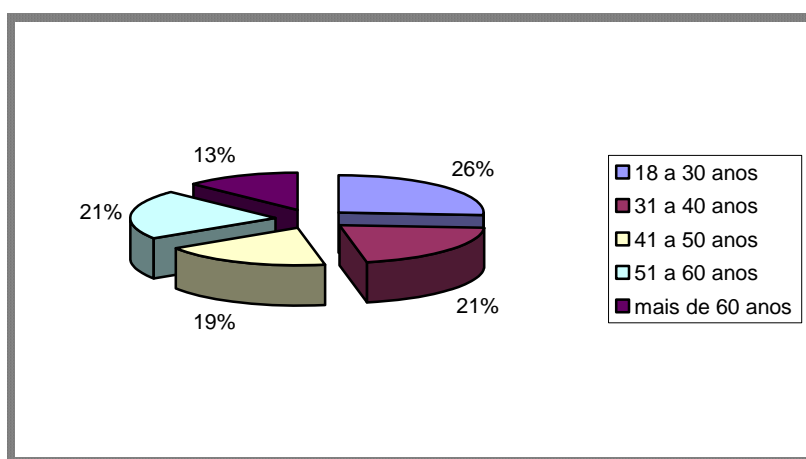


Gráfico 14: Classificação por faixa etária dos clientes entrevistados no Sendas de Volta Redonda

Dentre os consumidores entrevistados pode-se verificar que 53% possuem 41 anos ou mais, o que vai de encontro ao envelhecimento da população brasileira. Dados fornecidos pelo IBGE no ano de 2005 mostram que a população acima de 40 anos já ultrapassa o patamar de 31% de toda a população, em 1970 este índice era de aproximadamente 14% de toda a população.

Alguns grupos etários apresentam características de consumo semelhantes e formam assim subculturas ou segmentos de mercado que devem ser analisados detalhadamente.

De acordo com MOWEN (2003:322), estudos realizados nos Estados Unidos classificaram o consumidor maduro como o indivíduo que possui mais de 55 anos de idade e possui como principais características no comportamento de compra, a realização de compras com mais frequência, gastar menos cada vez que vai as compras, fazer menos compras durante o período da noite, pagar em dinheiro, a busca por um atendimento cortês e pessoal.

O setor supermercadista precisa estar atento a este tipo de consumidor, oferecendo produtos tratamento diferenciados, pois este cliente é mais sensível ao processo de fidelização.

4.2.1.4 Renda Familiar

As classes sociais podem ser definidas como as camadas relativamente permanentes em uma sociedade e que diferem em status, riqueza, educação, posses e valores.

Apesar da complexidade da quantidade de variáveis envolvidas na definição das classes sociais, as empresas estão interessadas apenas na maneira como os padrões de compra das classes diferem entre si.

A renda familiar é um dos principais indicadores da classe social a qual o indivíduo pertence.

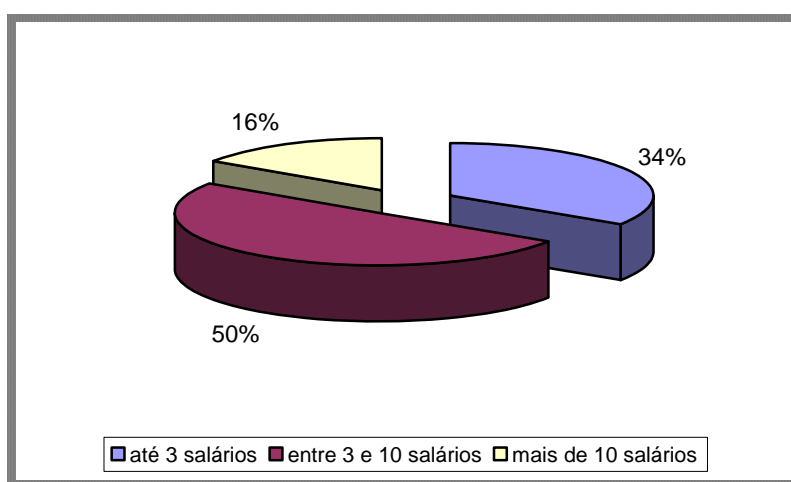


Gráfico 15: Classificação por faixa salarial dos clientes entrevistados no Sendas de Volta Redonda

No levantamento realizado junto aos clientes do Sendas de Volta Redonda pode-se constatar que 34% ganham até 3 salários mínimos e posicionam-se assim nas classes D e E, 50% ganham entre 3 e 10 salários mínimos, o que lhes posiciona nas classes C e B, já 16% apresentam uma renda familiar mensal superior a 10 salários mínimos o que os posiciona nas classes B e A.

Os dados fornecidos pela LatinPanel para a classificação econômica demonstra que houve um aumento da classe C devido principalmente a ascensão de consumidores das classes D e E. Na região Metropolitana do Rio de Janeiro entre os anos de 1993 e 2005 houve uma redistribuição dos consumidores pelas diversas classes sociais vigentes. As classes A e B passaram de 21% da população para 27%, a classe C passou de 27% para 39% e as classes D e E passaram de 52% para 35%.

A mudança dos indicadores econômicos, a diminuição da inflação foram fatores determinantes para estas mudanças, e por sua vez trouxe a reboque uma mudança no comportamento de consumo, pois não existe mais a necessidade de investir todo o dinheiro em compras de uma única vez. A estabilidade da moeda faz com que o consumidor seja mais seletivo e faça melhor as suas opções de compra.

	A + B			C			D + E		
	1993	2000	2005	1993	2000	2005	1993	2000	2005
São Paulo	25	33	33	29	38	38	46	28	29
Rio de Janeiro	21	28	27	27	39	39	52	34	35
Belo Horizonte	19	27	26	27	38	38	54	35	36
Salvador	16	22	22	21	29	30	63	48	49
Recife	15	18	18	18	27	27	67	56	56
Fortaleza	12	17	17	25	22	22	73	61	62
Porto Alegre	24	29	29	30	38	38	46	33	33
Curitiba	23	33	32	28	36	36	49	33	32
Distrito Federal	29	33	32	27	34	35	44	42	33

Fonte: LatinPanel apud Panorama (2007)

A mudança da formação das classes sociais nos últimos 15 anos, com um aumento significativo nas classes A, B e C em todas as regiões metropolitanas, indica um fortalecimento no poder de compra do consumidor e por consequência uma mudança nos seus hábitos tradicionais de consumo. Itens que antes eram considerados de luxo ou supérfluos passam a ser acessíveis a uma parte significativa da população, o que por sua vez exige uma adaptação das para atender a estes novos clientes em potencial.

4.2.2 Comportamento de compra

4.2.2.1 Fatores determinantes na busca pelo supermercado.

Este ponto da pesquisa foi utilizado para determinar quais são os motivos ou fatores que levam este grupo de consumidores a escolher como local de compras o supermercado em questão.

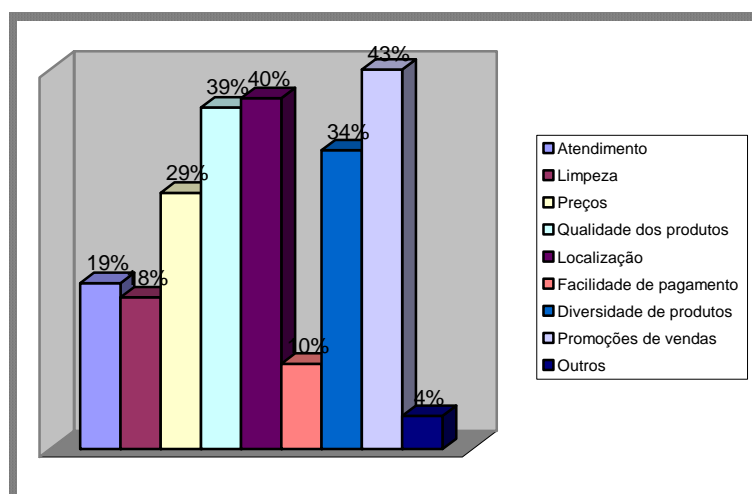


Gráfico 18: Classificação dos clientes entrevistados no Sendas de Volta Redonda de acordo com os fatores determinantes na escolha do local de compra

Dentre os fatores determinantes que levam o consumidor a realizar compras em supermercados e hipermercados, os que se tornam mais importantes para o público pesquisado as promoções de vendas são citadas por 43% dos entrevistados. A qualidade dos produtos foi referenciada como fator determinante por 39% das pessoas entrevistadas. A diversidade dos produtos que foi citada por 34% dos entrevistados e os preços baixos foram citados por 29% do público pesquisado.

Segundo a publicação Panorama 2007 que traça um perfil completo de todo o setor supermercadista no Brasil e no mundo a localização nos últimos anos ganhou destaque devido principalmente a equiparação dos preços e a melhoria da qualidade do nível das lojas.

Ainda e acordo com a publicação 40% dos clientes realizam compras de carro e 60% a pé. Destes 60%, 21% fazem uso de ônibus para chegar ao local da realização das compras. Neste caso as lojas que atendem consumidores das classes mais altas devem possuir estacionamento próprio e para os consumidores que realizam suas compras a pé, a localização torna-se essencial para facilitar e agilizar a locomoção.

As variáveis qualidade e diversidade dos produtos demonstram que o consumidor vem se tornando mais exigente a cada dia, pois apesar das promoções de vendas aparecerem como principal fator determinante, as respostas demonstram que existe uma preocupação com a satisfação na aquisição do produto.

O levantamento realizado pela Latin Panel em conjunto com a Abras (2006) verificou qual o perfil dos consumidores focados em promoção ou preço baixo, e obteve como respostas:

- 84% sempre procuram marcas de preço baixo.
- 83% sempre comparam preços entre marcas.
- 67% limitam-se estritamente ao orçamento quando compram alimentos.
- 41% fazem lista de compras regularmente antes de sair de casa e 44% nunca fazem.
- 71% gostam de experimentar novas marcas.
- 65% mesmo optando pelas promoções, optam por marcas conhecidas de higiene pessoal.
- 12% apenas decidem as marcas antes de sair de casa.

Estas informações garantem aos supermercadistas um retorno nas estratégias de vendas baseadas em promoções. Mas o ponto mais importante a salientar é que apenas 22% dos consumidores brasileiros baseiam suas compras em promoções de vendas. O que torna pouco promissor em termos de ganho este tipo de estratégia.

4.2.2.2 Relação entre escolaridade de fatores determinantes na escolha do local de compra

O levantamento realizado buscou até este ponto traçar o perfil do consumidor de hiper e supermercados, e a correlação entre as variáveis grau de escolaridade e fatores determinantes para a escolha do local de compra, tem o objetivo de verificar

se existe uma mudança de percepção dos consumidores de acordo com o grau de estudo.

O questionamento realizado sobre fatores determinantes permitiu que os entrevistados optassem por mais de uma alternativa, por este motivo os resultados serão apresentados com a indicação do total de respondentes e o seu respectivo peso proporcional sobre o segmento estudado.

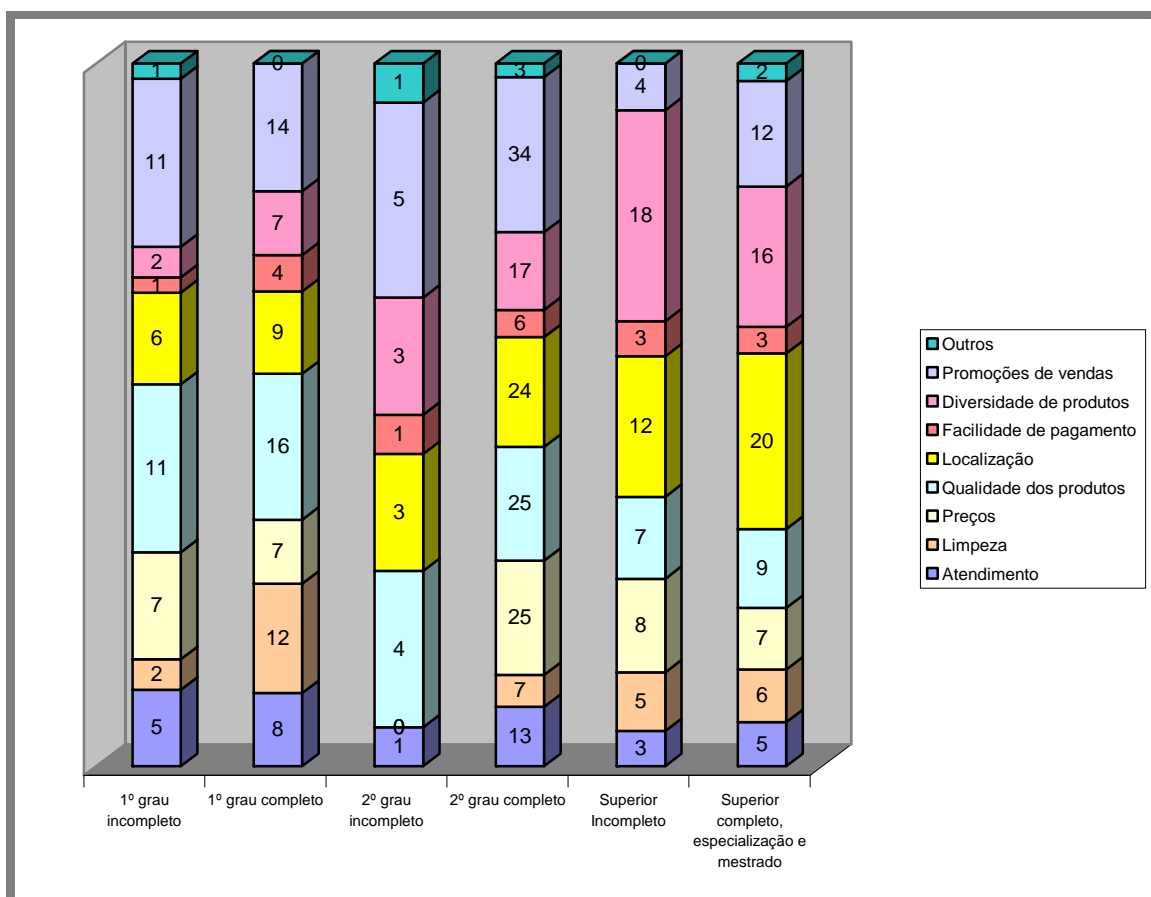


Gráfico 19: Relação entre escolaridade e fatores determinantes na escolha do local de compra dos clientes entrevistados no Sendas de Volta Redonda

Entre os consumidores entrevistados foram analisadas e comparadas as repostas de dois grupos diferentes. O primeiro grupo é formado por consumidores que possuem o ensino fundamental incompleto. O segundo grupo é formado por consumidores que possuem no mínimo o curso superior completo.

Para os entrevistados que possuíam o ensino fundamental incompleto, pôde-se constatar que dentre os fatores determinantes que o levam a utilizar supermercados e hipermercados 11 pessoas ou 42% dos consumidores pertencentes a este segmento, apontaram como fatores determinantes as promoções de vendas e a qualidade dos produtos. O preço foi apontado como fator determinante por 7 pessoas que correspondem a 27% do grupo e a localização foi citada por 6 pessoas que correspondem a 23% dos entrevistados.

Em contrapartida para as pessoas que possuem pelo menos o ensino superior completo as promoções de vendas são citadas por 12 pessoas o que corresponde a 36% do total. A qualidade por 9 pessoas ou 25% dos respondentes.

Os preços foram apontados como fator determinante por 7 pessoas perfazendo um total de 19% do grupo citado e a localização é vista como fator determinante por 20 pessoas ou seja 61% de todos os entrevistados deste segmento. A diversidade de produtos que praticamente não foi apontada como fator determinante pelos consumidores com menor grau de escolaridade, aparece citada por 16 pessoas que possuem no mínimo o curso superior completo o que corresponde a 48% dos entrevistados deste grupo.

As diferenças observadas nos resultados obtidos com os dois grupos em relação a localização e a diversidade de produtos estabelece as diferenças de percepção entre os diferentes níveis de escolaridade. Pessoas que possuem um nível de escolaridade maior tendem a ser mais exigentes, buscam deslocar-se por os grandes centros onde existe a proximidade com bancos, shoppings, lojas de departamentos e outros, neste sentido a localização é essencial para este tipo de consumidor.

Em relação a diversidade de produtos, existe também um aumento ou um refinamento nos hábitos de consumo, o que leva este consumidor a freqüentar estabelecimentos que ofereçam produtos diferenciados.

4.2.2.3 Marca própria

Com o perfil do consumidor das Sendas de Volta Redonda já tendo sido devidamente traçado, inicia-se o processo de verificação da aceitação do consumidor em relação aos produtos de marca própria oferecido pelo grupo.

Para isto foi realizada uma pergunta onde eles deveriam relatar a freqüência com que adquiriam os produtos de marca própria e havia três alternativas possíveis.

Cabe salientar que o Sendas é uma das bandeiras da Companhia Brasileira de Distribuição, que além de ser a líder do mercado nacional oferece o maior volume de itens de MP no mercado, totalizando mais de 14 mil itens diferentes.

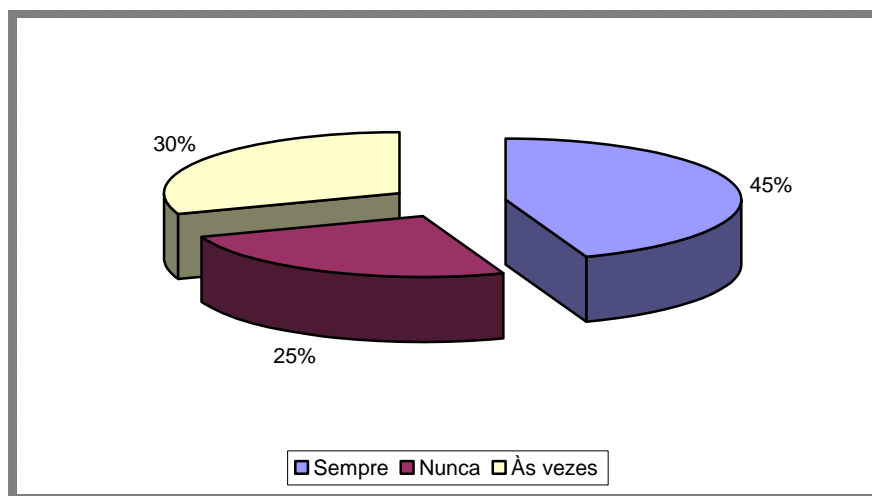


Gráfico 20: Hábito de consumo de produtos de marca própria dos clientes entrevistados nas Sendas de Volta Redonda

Na pesquisa realizada, constatou-se que 45% dos clientes entrevistados consomem de forma freqüente os produtos de MP oferecidos pela rede. Constatou-se também que 30% fazem uso esporádico e que 25% nunca compram produtos de marca própria.

Os resultados obtidos vão de encontro ao levantamento divulgado pela revista PANORAMA (2007), onde é relatado que entre os meses de junho de 2005 e março de 2006 ocorreu um acréscimo de 9,5% de consumidores que declararam comprar produtos de MP. Este acréscimo fez com que o índice nacional passasse de 58% para 63,7% de pessoas que declaram comprar produtos de marca própria. Desse total de 63,7%, 7,3% sempre compram os produtos de MP, 26,8% compram regularmente e 29,6% raramente compram.

As diferenças entre os resultados da pesquisa realizada neste trabalho e a divulgada pela publicação, podem ser explicadas pela variação da metodologia das pesquisas e pela elaboração da quantidade de perguntas dos dois questionários.

No presente trabalho, os consumidores possuíam apenas três alternativas possíveis, enquanto que no levantamento divulgado pela revista haviam quatro alternativas. O que pode ter levado uma maior quantidade de consumidores a optarem pela alternativa de sempre comprar os produtos de MP, mesmo que a aquisição seja feita apenas regularmente.

Outra possível diferença pode dever-se a local da pesquisa, já que o levantamento realizado neste trabalho foi direcionado a consumidores que freqüentam um supermercado que oferece este tipo de produto.

Apesar de 63,7% dos consumidores possuírem o hábito de adquirir produtos de MP, as vendas destes produtos correspondem a apenas 4,7% do faturamento do setor. Vários fatores podem ser responsáveis por este índice, pode-se destacar que as classes responsáveis pelo maior consumo dos produtos de MP são as chamadas classes A e B, e que correspondem apenas a aproximadamente 30% de toda a população. Outro motivo que pode levar a este baixo índice de vendas é a impossibilidade de erros na aquisição de produtos por parte dos consumidores de baixa renda.

4.2.2.4 Relação entre escolaridade e consumo de marcas próprias

A correlação entre escolaridade e o hábito de consumo de produtos de marca própria será utilizada para verificar se existe alguma variação no comportamento entre os diferentes níveis de escolaridade e a opção por adquirir os produtos de MP. O levantamento realizado pode constatar que a relação segue as mesmas tendências encontradas na relação entre escolaridade e fatores determinantes na escolha do local de compra.

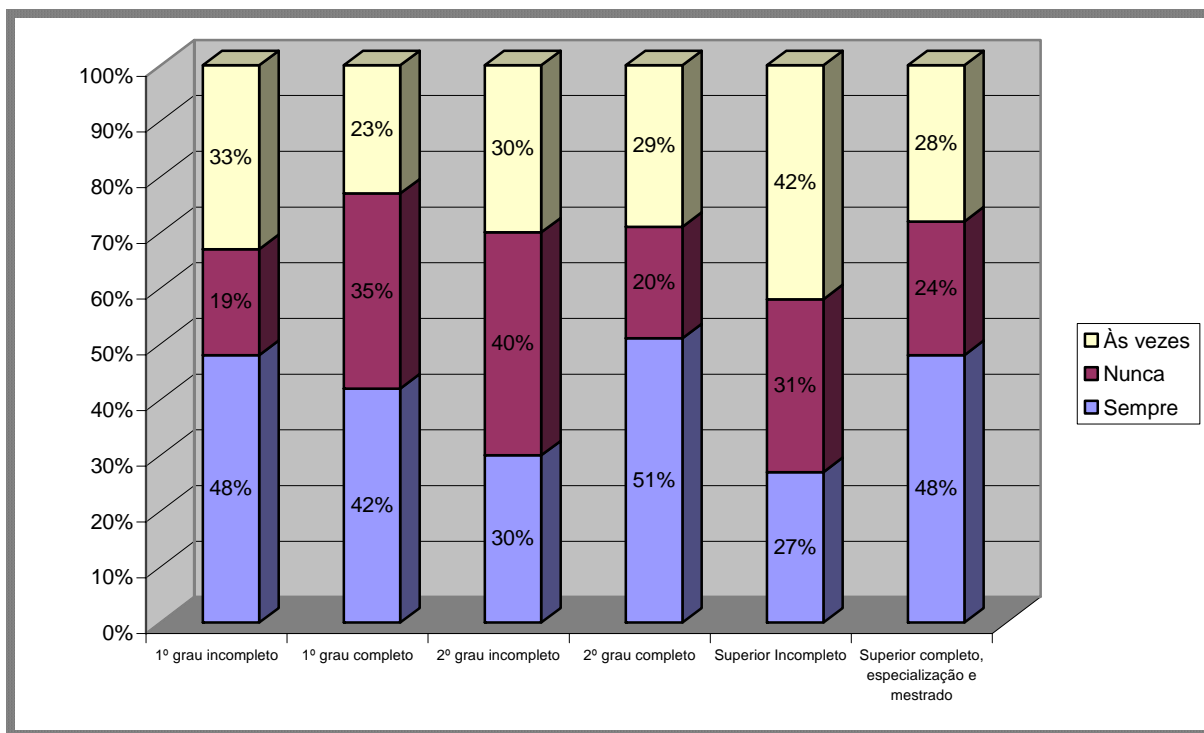


Gráfico 21: Relação entre escolaridade e consumo de produtos de marca própria dos clientes entrevistados no Sendas de Volta Redonda

Realizando a discussão dos resultados com uma análise individual dos diferentes graus de escolaridade, pode-se constatar que para os consumidores que sempre adquirem produtos de marca própria, existe um grande equilíbrio em todos os segmentos na prática de aquisição de produtos de marca própria. Pode-se destacar que 81% dos consumidores que possuíam ensino fundamental incompleto adquirem produtos de MP e 76% dos consumidores que possuíam pelo menos o ensino superior completo adquirem produtos de MP.

Cabe ressaltar que neste levantamento o grau de escolaridade não se apresenta como um diferencial na escolha do produto a ser adquirido.

4.2.2.5 Relação entre escolaridade e consumo de marcas próprias

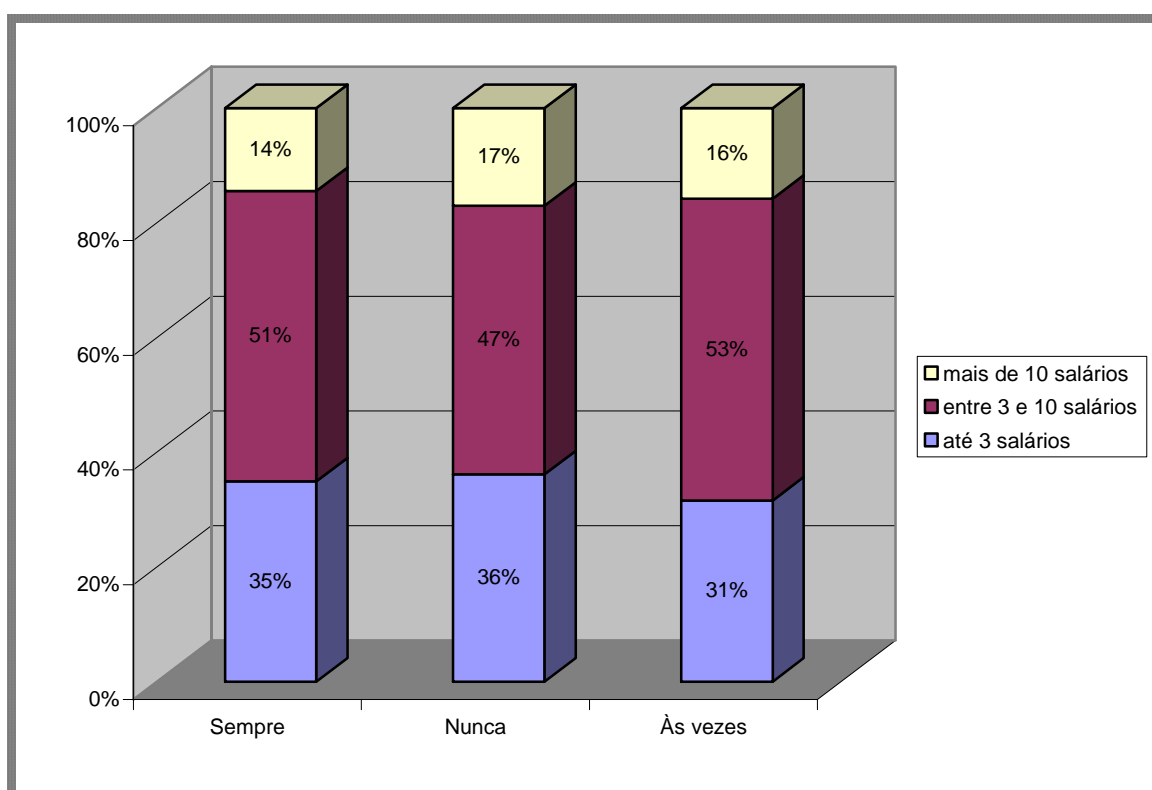


Gráfico 22: Relação entre renda familiar e consumo de produtos de marca própria dos clientes entrevistados no Sendas de Volta Redonda

A relação entre renda familiar e consumo de marcas próprias demonstra que para os consumidores que sempre consomem produtos de marca própria 51% ganham entre 3 e 10 salários mínimos e 14% tem rendimentos superiores a 10 salários.

A LatinPanel divulgou em agosto de 2006 uma pesquisa com base no Painel Nacional de Consumidores e revelou que o consumidor médio de marcas próprias no Brasil pertence as classes A, B ou C. Dos consumidores das classes A e B, 76% consomem produtos de marca própria em supermercados, da classe C 70% compram produtos de marca própria e nas classes D e E 63% realizam este tipo de compra.

Segundo a pesquisa, dentre os produtos de marca própria mais comercializados estão: alimentos com 41%; higiene com 36%; limpeza com 38%; bebidas não alcoólicas com 21%; perecíveis congelados, carnes, aves e pães com 15%; calçados e roupas com 10% e eletrodomésticos com 6%.

4.2.2.6 Fatores determinantes para adquirir hábito de consumo de produtos de marca própria

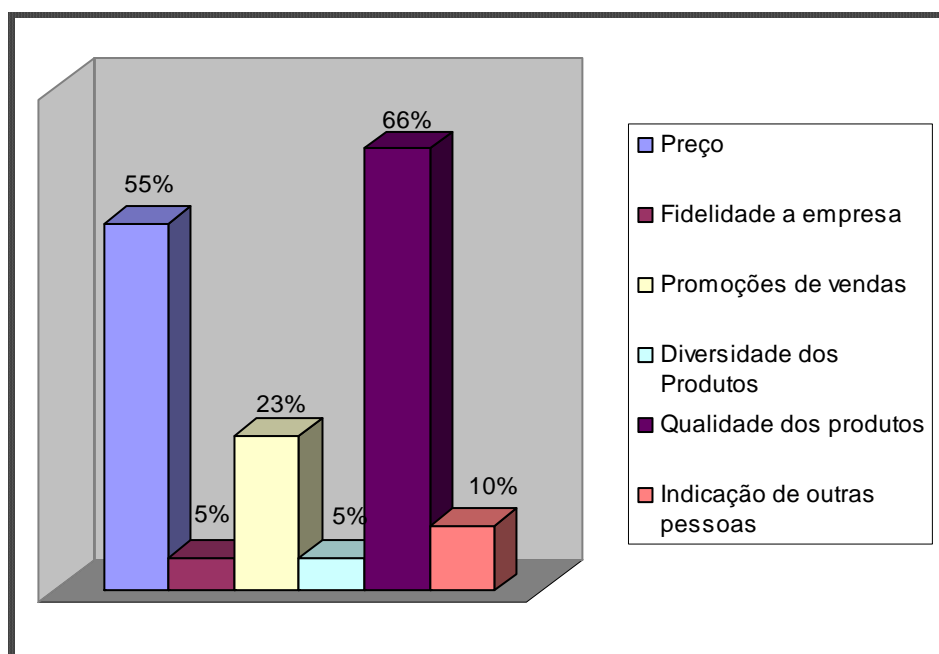


Gráfico 23: Fatores determinantes para adquirir hábito de consumo de produtos de marca própria dos clientes entrevistados no Sendas de Volta Redonda

A mesma pesquisa divulgada pela Latin Panel informa que a principal motivação para a compra de produtos de marca própria ainda é o preço, 48% dos clientes pesquisados optam pela compra movidos pelo preço mais acessível. O levantamento de campo realizado com os 187 consumidores do Sendas de Volta Redonda verificou que 55% dos entrevistados também se sentiriam motivados a adquirir produtos de marca própria devido aos preços acessíveis. Neste universo pesquisado existem consumidores que nunca compraram produtos de marca própria, mas ainda assim este seria um fator determinante para uma futura decisão de compra.

Outro fator apontado como determinante são as promoções realizadas pelos supermercados no momento da compra, 22% dos consumidores entrevistados pela Latin Panel levam em consideração as promoções. Na pesquisa realizada no presente trabalho, este índice foi de 23%. Apesar de serem colocadas em categorias diferentes os dois fatores Preço e Promoções atendem a um mesmo apelo do consumidor, a necessidade de adquirir produtos mais baratos.

A qualidade que neste levantamento foi apontada por 66% dos entrevistados como o principal fator determinante não encontrou eco no levantamento realizado pela Latin Panel, onde 16% dos consumidores apontaram este item. Esta diferença de resultado pode dever-se a vários fatores, dentre eles podemos destacar as limitações de tempo e metodologias impostas para o levantamento realizado neste trabalho e as diferenças de perfil sócio econômico da região sul fluminense.

O levantamento realizado pela Latin Panel destaca que existe uma mudança na postura do consumidor de marcas próprias, pois em levantamentos anteriores a

qualidade não aparecia como fator determinante na escolha destes produtos. Isto pode dever-se ao perfil deste consumidor, tendo em vista que nos dois levantamentos as Classes A e B foram as principais consumidoras de produtos de marca própria.

Para Latin Panel 78% dos consumidores de marca própria pertencem a uma das três classes a, B ou C. As classes D e E, que são responsáveis por 44% da população Brasileira são responsáveis por apenas 22% do consumo de marcas próprias. Existe uma grande e promissora fatia de mercado a ser trabalhada pelos representantes do setor supermercadista.

4.2.2.7 Relação entre consumo de marcas próprias e fatores determinantes

Para verificar quais são os principais fatores que poderiam levar os clientes a adquirir produtos de MP, foi analisada a relação entre as duas variáveis. A análise das relações foi feita com os consumidores que afirmaram comprar sempre os produtos de MP, os que compram esporadicamente. Tornou-se possível realizar inferências sobre os consumidores que nunca compram produtos de MP devido a forma como foi feito o questionamento.

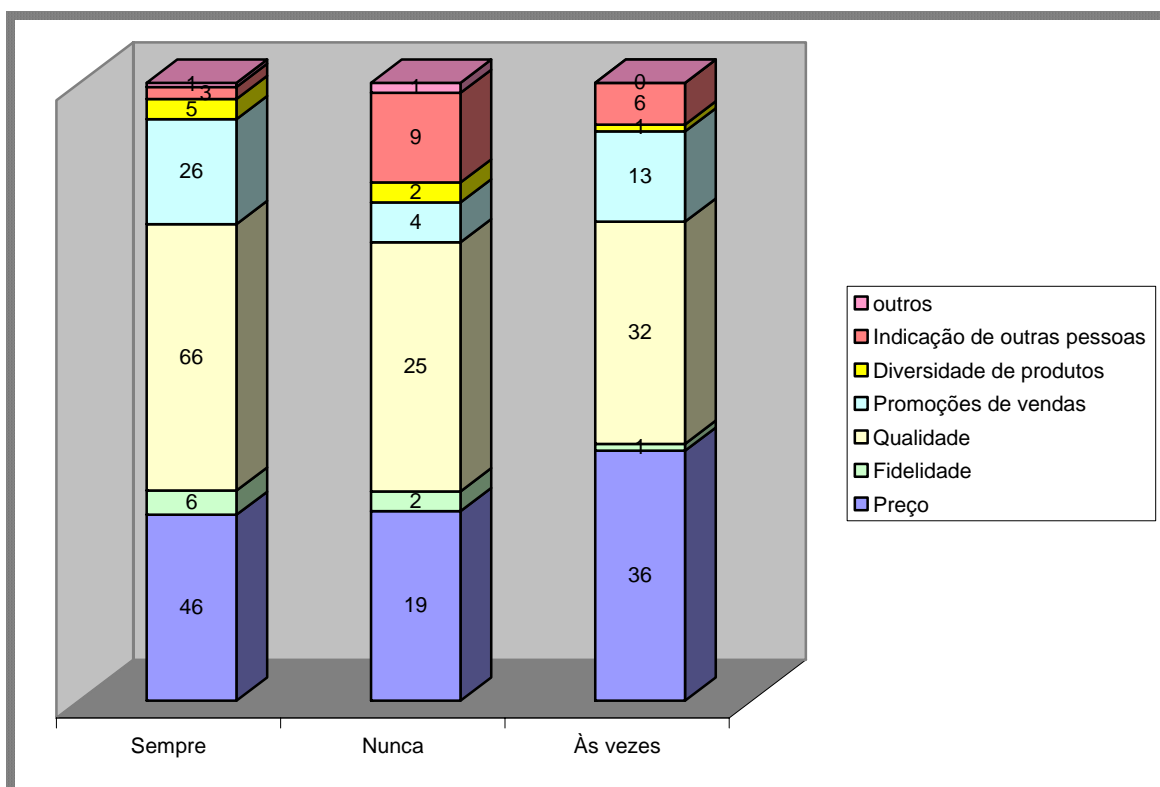


Gráfico 24: Relação entre consumo de produtos de marca própria e fatores determinantes na aquisição dos produtos

Pode-se constatar que dentre as pessoas que sempre adquirem os produtos, 66 pessoas ou 80% dos entrevistados apontaram como fator determinante a qualidade do produto. A qualidade também é apontada por 32 pessoas ou 56% dos

entrevistados que afirmam comprar às vezes os produtos de MP, e por 25 pessoas ou 53% das pessoas que afirmam nunca comprar produtos de marca própria. Pode-se afirmar que a percepção dos consumidores em relação a qualidade vem mudando ao longo dos anos e, isso reforça a incessante busca das redes supermercadistas vem realizando na diminuição da distância entre a qualidade dos produtos comercializados com a marca da rede e os produtos dos fabricantes líderes. Essa melhoria na qualidade dos produtos já começa a ser percebida pelos consumidores.

O preço é apontado como um fator determinante por 46 pessoas ou 55% dos consumidores que afirmaram sempre comprar os produtos de MP, por 19 pessoas que nunca adquiriram produtos de MP, o que corresponde a 40% dos entrevistados e por 36 pessoas que adquirem esporadicamente o que corresponde a 63% dos respondentes. Estes números indicam que para os clientes que adquirem constantemente ou já adquiriram estes produtos o preço possui um peso maior do que para os consumidores que nunca os adquiriram.

Este indicador é revela que a estratégia de preços baixos que era adotada pelas empresas que comercializam os produtos de marca própria não se apresenta tão eficaz para alguns consumidores e que outros valores tais como qualidade, devem ser observados com mais atenção na busca da fidelização destes clientes.

Seguindo a mesma tendência apontada pela qualidade dos produtos, as promoções de vendas são percebidas como importantes para os clientes que já adquirem produtos de MP, sendo citadas por 31% destes consumidores e para os clientes que consomem esporadicamente os produtos, sendo apontadas como importantes para 23% dos clientes. Para os clientes que não consomem estes produtos, as promoções são indicadas como importantes para 8% dos consumidores.

Como já observado anteriormente, o processo de fidelização dos clientes passa pela qualidade dos produtos oferecidos, e uma forma eficaz de conquistar novos consumidores para os produtos de marca própria é associar os preços baixos e uma qualidade similar ou superior a apresentada pelas marcas líderes. Como também já foi frisado anteriormente, os produtos de marca própria são responsáveis por apenas 4,7% do faturamento do setor supermercadista e vem mantendo-se estagnado ao longo dos últimos 5 anos, sempre oscilando na casa dos 4%, existe um grande mercado a ser conquistado, mas para acelerar o crescimento deste segmento, é essencial conhecer os reais valores percebidos pelos clientes e oferecer os produtos de uma forma que sejam atraentes a esta grande parcela da população.

CAPÍTULO 5

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças ocorridas na economia mundial devido ao processo de globalização que se expandiu pelos países desenvolvidos e em fase de desenvolvimento contribuíram para a internacionalização das empresas torna-se uma realidade a ser enfrentada por todos os mercados mundiais. O Investimento Direto Estrangeiro pode ser responsável por parte do crescimento destas economias, quando realizado de forma consistente.

Empresas que possuíam suas atividades principais totalmente focadas em seus países de origem, passaram a investir de forma sólida em outras economias, principalmente para os países emergentes. Este fluxo de capital ocorre devido a forte concorrência interna e a baixa possibilidade de crescimento em suas regiões de origem. Países como Brasil, México, Argentina, China e Índia dentre tantos outros, estão entre os principais destinos destas empresas que desejam aumentar a sua lucratividade.

A produção passou a ser o principal foco dos investidores internacionais e a internacionalização do processo produtivo tornou-se uma realidade, bastando apenas uma adaptação aos padrões de consumo locais. O avanço tecnológico e a velocidade das informações tornaram esta nova realidade mais fácil, acentuando a criação de empresas transnacionais.

O Brasil que até 1995 apresentava participação discreta no fluxo de Investimento Direto Estrangeiro em todo o mundo passou a partir de então a receber de forma consistente uma grande quantidade de investimentos, culminando com o final da década passada onde ocorreu o maior volume de entrada de capital estrangeiro já registrado na economia nacional.

Os principais investidores no mercado Nacional vêm mudando ao longo dos anos. Poucos são os países que investem de forma constante na economia nacional, esta alternância de investidores faz com que países como Alemanha e Japão que já possuíram uma parcela significativa dos investimentos e que chegavam ao Brasil, praticamente reduzissem a zero a sua participação nos últimos anos. Outros investidores tradicionais como França e Portugal, que em alguns momentos chegaram a possuir uma parcela significativa no fluxo de IDE em direção ao Brasil, hoje possuem participação discreta sobre o montante. Nesta mudança de panorama, surgem novos investidores de peso, como México, Canadá e Austrália.

Uma forma de explicar a variação dos investimentos realizados pelos diversos países na economia nacional é a mudança de direcionamento do fluxo de IDE, passando do setor industrial para o setor de serviços. Esta mudança impulsionou o setor varejista que tornou-se responsável por boa parte do aumento dos investimentos no setor de serviços e seguindo uma tendência mundial, ocorreram grandes investimentos por parte das grandes redes varejistas na tentativa de aumentarem a sua participação no mercado brasileiro.

A maior rede varejista do mundo a Wal-Mart, a segunda o Carrefour e a 22ª o Casino, investiram de forma sólida no aumento de suas operações e por

conseqüência de sua lucratividade no Brasil, o que movimentou todo o mercado de Supermercados e Hipermercados nas diversas regiões do país. O aumento dos investimentos e por conseqüência a expansão das grandes redes, no entanto, não impossibilitou o crescimento de pequenas redes regionais, isto deveu-se a baixa concentração do mercado em torno das grandes redes, haja vista que ocorreu uma erosão na diferenciação em suporte tecnológico, serviços prestados e produtos oferecidos.

Com a diminuição dos diferenciais competitivos, as grandes redes viram-se obrigadas a utilizar diferentes estratégias para melhoria de suas vendas, dentre estas estratégias a criação de produtos de marca própria pode tornar-se um importante instrumento de fidelização dos clientes.

O acelerado avanço tecnológico dos processos industriais de desenvolvimento de produtos permite que diversos fabricantes ofereçam ao mercado produtos que apresentam as mesmas especificações técnicas dos produtos de marca. Os produtos de marca própria oferecidos pelas grandes redes, possuem a mesma qualidade que os produtos das marcas líderes e preços mais acessíveis.

No lançamento dos primeiros produtos de marca própria existia uma crença de que o preço seria o maior diferencial na divulgação destes produtos, o que veio por terra com o tempo. Os clientes que fazem uso constante destes produtos são em sua maioria das classes A e B da população brasileira, ou seja, consumidores que possuem um poder aquisitivo maior. A parcela da população pertencente às outras classes sociais vê com desconfiança os produtos de marca própria. Seja por desconhecimento do produto, ou por receio de investir o seu dinheiro em algo que pode não gerar o retorno esperado e esta parcela da população é um grande nicho a ser conquistado.

A Companhia Brasileira de Distribuição demonstra desde sua fundação uma intensa vocação para o pioneirismo e a inovação. Esta vocação levou-a a alçar vôos mais altos, onde ocorreu a sua primeira tentativa de Internacionalização de Capital, com investimentos na Europa e na África.

O processo de internacionalização de capital e os diversos erros de administração levaram o grupo a diminuir gradativamente a sua participação. A necessidade de recuperação do mercado nacional levou o grupo a recuar em seu processo de internacionalização e a buscar uma parceria com um grupo internacional para através de um realinhamento estratégico retomar o crescimento alcançado nos anos iniciais.

A Companhia Brasileira de Distribuição/Pão de Açúcar, que desde 1999 pertence ao grupo Francês Casino, desenvolve estratégias para aumentar a participação dos produtos de marca própria sobre o faturamento bruto da empresa e para isto possui centros de desenvolvimento de novos itens e embalagens, visando assim atrair os consumidores que ainda não fazem uso destes produtos.

Sendo o primeiro de seu setor a inovar com a utilização de comércio eletrônico e em tantas outras frentes, a CBD vê na oferta de produtos de MP uma forma de fidelização de sua clientela, a crença no aumento de vendas através de preços mais acessíveis continua, mas a empresa trabalha na diversificação e na qualidade dos produtos de MP para aumentar o seu volume de vendas em todos os setores. Desenvolve estratégias para aumentar a participação dos produtos de marca própria sobre o faturamento bruto da empresa e para isto possui centros de

desenvolvimento de novos itens e embalagens, visando assim atrair os consumidores que ainda não fazem uso destes produtos.

A pesquisa realizada junto aos consumidores do Sendas de Volta Redonda, pode constatar que a qualidade é apresentada como principal fator determinante para aquisição de produtos de MP e que os preços acabam ficando em segundo plano. Esta constatação trás à tona a falta de credibilidade enfrentada pelos produtos de marca própria, conforme já citado anteriormente, devem-se criar estratégias que possibilitem uma melhor aceitação destes produtos por parte dos consumidores das classes C, D e E, uma vez que já existe uma equiparação na qualidade dos produtos das marcas líderes em dos produtos de MP.

As empresas necessitam descobrir formas de divulgação mais eficazes para tornar claras as vantagens existentes na aquisição destes produtos.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABEP. Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa, 2005. Disponível em: http://www.abep.org/codigosguias/ABEP_CCEB.pdf. Acesso em 05 maio 2006.
- BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 1988.
- BOONE, L. E., KURTZ, D. L.: **Marketing Contemporâneo** Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- BRASIL, BANCO CENTAL. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em 05 Jun. 2006.
- CASTELLI, G. **Administração hoteleira**. 9 ed. , Caxias do Sul: EDUCS, 2002.
- CESPEDES, F. V. **Marketing Integrado**. São Paulo. Futura, 1996.
- Companhia Brasileira de distribuição. Disponível em: <www.institutopaodeacucar.com.br>. Acesso em 01 jul. 2006.
- COSTA, M. P. **Meu Pão de Açúcar**. São Paulo 1988.
- D'AVENI, R. **Hipercompetição; Estratégias para dominar a dinâmica do mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- DAY, G. S. e REIBSTEIN, D. J. **A dinâmica da Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DIAS, S. R. (Coordenador) **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva 2003.
- GONÇALVES, R. A economia política do investimento externo direto no Brasil. In: MAGALHÃES, J. P. (Org.) **Vinte anos de política econômica**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1999. p.235-258.
- GONÇALVES, R. Fundamentos Teóricos e as Relações Internacionais do Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- GRIFFIN, J. Um programa de fidelização. São Paulo: Revista HSM, n 28, set-out 2001.
- GUEDES, C. A. M. e CARDOSO, S. R. Emprego e Inovações Tecnológicas no Pensamento Econômico. In: Emprego e Desenvolvimento Tecnológico: Artigos dos Pesquisadores. DIEESE/CESIT (Orgs.). São Paulo: 1999.
- GUEDES, C. A. M. e OLIVARES, M. G. O investimento português no Brasil e os desafios de uma lógica ibérica. In: Ensaio FEE (Fundação de Economia e Estatística). Volume 24 – N 2 – 2003. Porto Alegre: FEE, 2003.
- GUIZI, F. A. **Fatores Críticos na Sustentabilidade das Centrais de Negócios do Setor Supermercado**. USP, Ribeirão Preto 2005, 270 p.
- IANNI, O. **Teorias da Globalização**. 3 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.
- ISTO É DINHEIRO. Disponível em <http://www.terra.com.br/istoedinheiro/400/negocios/saida_francesa.htm> Acesso em 15 jan. 2006.

KOTLER, P. **Administração de marketing: Análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____ **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: futura, 2001.

KOTLER, P. ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1999

KOTLER, P. KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2006.

LEPSCH, S. L. **Estratégia das marcas próprias em supermercados Brasileiros**. In: ANGELO, CF. e SILVEIRA, J.A.G Varejo Competitivo. São Paulo Atlas, 1999, v. 3.

LIMA JÚNIOR, A. J. M. **Determinantes do Investimento Direto Estrangeiro no Brasil** Belo Horizonte, MG. Faculdade de Ciências Econômicas – UFMG, 2005.

LOVELOCK, Christopher. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MARCOVITCH, J. **Pioneiros e empreendedores: a saga do Desenvolvimento no Brasil**. São Paulo: Saraiva 2005.

MCKENNA, R: **Marketing de Relacionamento. Estratégias bem sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro Campus, 1992.

MONTEIRO NETO, C. B. **Estratégias de Marcas Próprias em Supermercados: um estudo exploratório sobre a visão do supermercadista**, Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v 8, n 3, jul-set 2001.

MOWEN, J. C. e MINOR, M. S. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

NEVES, M. F. **Estratégias de rede de empresas: o associativismo no pequeno varejo alimentar**; V I I Seminários em Administração FEA-USP, 2005.

NONNENBERG, M. J. B., MENDONÇA, M. J. C. **Determinantes dos investimentos externos em países em desenvolvimento**. Rio de Janeiro: IPEA, 2004. 18p. (Texto para discussão, 1016).

PANORAMA 2007. Análises e Estatísticas, Revista SuperHiper jan. de 2007.

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

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

SUPERHIPER. **Ranking Abras**. Ano 32 n 364, maio 2006.

SANTOS, A. M. M. M. – **Hiper e Supermercados no Brasil**. 1998. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/hiperm3.pdf>> Acesso em 16 ago. 2006.

SILVA, C. L. **Investimento Direto Estrangeiro da Dependência a Globalização**. Rio de Janeiro: Forense, 2005.

SILVEIRA, G.J.A; LEPSCH, S.L. **Alterações Recentes do Setor Supermercadista Brasileiro**. Revista de Administração da USP. São Paulo. V. 32, n 2 p 5-13, abril-jun. 1997.

WEILBACHER, W. M. **Marketing de Marcas**. São Paulo: Makron Books 1994

ANEXO 1 Roteiro de entrevista realizada em 2006**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS****PPGEN - Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios**

Objetivo: Identificar qual o perfil dos consumidores que freqüentam hipermercados e a importância das marcas próprias para consumidores

1. Sexo: Feminino Masculino DATA:___/___/___ nº ____

2. Grau de escolaridade
 1º grau completo 2º grau completo Superior completo Especialização
 1º grau incompleto 2º grau incompleto Superior incompleto Mestrado

3. Faixa etária
 idade entre 18 e 30 anos idade entre 31 e 40 anos
 idade entre 41 e 50 anos idade entre 51 e 60 anos
 com mais de 61 anos

4. Renda familiar
 até 3 salários mínimos entre 3 salários e 10 salários acima de 10 salários

5. Há quanto tempo você freqüenta esta loja.
 menos de 3 meses entre 3 e 6 meses entre 6 meses e 1 ano
 entre 1 e 2 anos entre 2 e 3 anos mais de 3 anos

6. Qual a freqüência com que você vem a este estabelecimento
 1 vez por semana 2 vezes por semana 3 vezes por semana
 Mensalmente Esporadicamente

7. Quais são os motivos que o levam a procurar este hipermercado

- Atendimento Limpeza Preços
 Qualidade dos produtos Localização Facilidade de pagamento
 Diversidade de produtos Promoções de vendas Outros _____

8. Você costuma comprar os produtos que possuem a marca do próprio estabelecimento:

- Sempre Nunca Às vezes

9. Você passaria a adquirir produtos de marca própria, se estes auxiliassem comunidades carentes ou pequenos produtores locais:

- Sim Não

10. O que leva você a comprar um produto de marca própria:

- Preço Fidelidade a empresa Qualidade dos produtos
 Promoções de vendas Diversidade de produtos Indicação de outras pessoas
 Outros _____