

DANIELA DE CALASANS PIERONI LOPES

**ESTRATÉGIA COMPETITIVA NO VAREJO DE ALIMENTOS:
ESTUDO DO CASO ANGELONI NO PARANÁ**

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Especialista no Curso de Marketing Empresarial do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Zaki Akel Sobrinho

CURITIBA

2005

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	4
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA	4
1.2 JUSTIFICATIVA PRÁTICA E TEÓRICA	4
1.3 OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS	5
1.3.1 <i>Objetivo Geral</i>	5
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i>	6
1.4 METODOLOGIA	6
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO – EMPÍRICO	7
2.1 DEFINIÇÕES DE VAREJO	7
2.2 EVOLUÇÃO DO VAREJO	8
2.2.1 <i>A Evolução do varejo de alimentos no Brasil</i>	9
2.3 TENDÊNCIAS DO VAREJO DE ALIMENTOS	15
2.4 CLASSIFICAÇÃO DO VAREJO	16
2.5 COMPOSTO VAREJISTA	20
2.5.1 <i>Composto estratégico</i>	20
2.5.2 <i>Planejamento das estratégias</i>	23
2.5.3 <i>Estratégia de mix de produtos e serviços</i>	24
2.5.4 <i>Estratégia de política de preços</i>	26
2.5.5 <i>Estratégia de localização</i>	28
2.5.6 <i>Estratégia de Comunicação</i>	30
3 ESTUDO DE CASO DO ANGELONI	33
3.1 O ANGELONI	33
3.1.1 <i>Histórico</i>	33
3.1.2 <i>Seus Princípios</i>	35
3.1.3 <i>Estrutura</i>	35
3.2 PÚBLICO ALVO	35
3.3. MIX VAREJISTA	36
3.3.1 <i>Estratégia de Produtos e Serviços</i>	36
3.3.2 <i>Estratégia de Preço</i>	41
3.3.3 <i>Estratégia de Localização e Distribuição</i>	42
3.3.4 <i>Estratégia de Comunicação</i>	42
3.3.5 <i>Estratégia de Supply Chain</i>	43
3.4. TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO	44
3.5. MARKETING INTERNO	45
3.6. POSICIONAMENTO	45

4 CONCLUSÃO	47
5 RECOMENDAÇÃO	49
REFERENCIAIS BIBLIOGRÁFICOS	50

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

O varejo caracteriza-se por atividades de negócios que vendem produtos e serviços aos consumidores finais, e apresenta-se como principal agente de distribuição de alimentos em todo o mundo.

Visto isto, este trabalho acadêmico irá estudar o caso do Supercenter Angeloni em Curitiba, o qual atua no mercado de varejo de alimentos há 49 anos. Estará levantando dados do setor, assim como quais foram as estratégias de posicionamento da empresa em questão para entrar no mercado de forma competitiva, visto que já era um mercado maduro e desenvolvido, bem como as estratégias para manter-se no mercado de forma competitiva e acompanhando as mudanças ambientais.

Não serão abordados maiores detalhes sobre a estrutura da empresa e processos internos, tampouco sobre os seus concorrentes atuantes no mercado alvo. Essa pesquisa restringe-se a elaboração de um estudo de caso que contribua com uma maior apreensão acerca da configuração estratégica necessária para sua entrada no mercado curitibano.

1.2 JUSTIFICATIVA PRÁTICA E TEÓRICA

O varejo de alimentos é um assunto de grande interesse para o pesquisador, pois demonstrou nos últimos anos um movimento generalizado em busca de competitividade e fidelização dos consumidores, decorrente da internacionalização e concentração de grandes redes.

É um setor que se destaca pelo dinamismo, que ficou ainda mais aparente depois do advento do Plano Real e maior competitividade de grandes redes para que alcançassem diferenciais que contribuam para a sustentação de vantagens competitivas.

Uma pesquisa realizada pela ABRAS em parceria com ACNielsen em 2005 sobre os resultados de 2004, destaca que este setor tem grande representatividade na economia brasileira, pois faturou em valor nominal em 2004, R\$ 97,7 bilhões, um crescimento nominal de 9,4% em relação a 2003, que foi de R\$ 89,3 bilhões. Esse volume representa 5,5% do PIB, que, segundo o IBGE, foi de R\$ 1,769 trilhão.

Em valores deflacionados pelo IPCA médio de 2004, o faturamento chegou a R\$ 91,6 bilhões, ou seja, o setor teve um crescimento real de vendas de 2,57 %.

Este resultado vem apoiado a outros fatores que reforçam a prosperidade do setor e sua importância no desenvolvimento econômico. Houve um aumento do número de check-outs, que chegou a 166,503 mil, 2% a mais do que em 2003, quando somava 163,2 mil check-outs. A área de vendas também teve expansão, pois o auto-serviço somou 18,1 milhões de metros quadrados, quando em 2003 tinha 17,8 milhões, um acréscimo de 1,7%. O número de lojas ficou estável, com 71.951 lojas, crescimento discreto de 0,8% em relação ao registrado em 2003, quando somou 71.372 lojas.

O setor gerou 788,3 mil empregos diretos, 6,5% a mais do que em 2003, quando o total foi de 739,8 mil, outro destaque foi para o lucro líquido médio do setor sobre o faturamento que ficou em 1,8% (em 2003 a média havia sido de 1,6%).

Os números do Ranking mostram que o setor mantém um bom ritmo de crescimento, seguindo o patamar da economia brasileira, e o dinamismo do setor fez de 2004 um ano de consolidação de procedimentos para preparar ainda melhor as empresas para um mercado altamente disputado e que cria a cada dia inovações para atrair seu público consumidor. Assim, as empresas passaram o ano acurando seu ferramental de trabalho, adaptando formatos e mix de produtos e, principalmente, avaliando a rentabilidade das suas lojas. Um bom indicador disso está na variação do número de lojas, que apresentou uma clara estabilidade: 0,8%. "Diversas empresas venderam lojas pouco rentáveis, reformaram outras, promoveram a ampliação e reforma das mais lucrativas, enfim, ajustaram os negócios", explica João Carlos, presidente da ABRAS.

1.3 OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo deste trabalho é identificar como a empresa Angeloni se posicionou para entrada no mercado de varejo de alimentos no estado do Paraná diante de um ambiente que sofreu várias mutações nos últimos anos e se apresenta bastante desenvolvido.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Levantar as mudanças e tendências no varejo de alimentos no Brasil.
- Levantar o comportamento do varejo de alimentos na cidade de Curitiba nos últimos anos.
- Levantar dados da empresa a ser estudada, Angeloni, (tais como histórico, estrutura, regiões de atuação, público alvo, ações de comunicação, mix de produtos e informações adicionais) para análise da mesma.
- Levantar/ Analisar o seu posicionamento ao entrar no mercado de Curitiba.

1.4 METODOLOGIA

Para que possa ser feita a análise de como vem se comportando o setor do varejo de alimentos e sua tendência é necessária uma pesquisa descritivo-qualitativa com dados secundários através de revistas, jornais, internet e acervo de documentos da Associação Paranaense de Supermercados (APRAS).

Foi necessária também uma etapa descritivo-qualitativa com dados primários coletados através da realização de uma pesquisa não estruturada, sem disfarce e em profundidade, com profissionais que estão no ramo supermercadista de Curitiba atuantes em empresas com representatividade no setor, segundo o ranking da ABRAS 2005, e também pequenas redes. Foi pesquisado um profissional de cada empresa, cujo cargo é gerente de loja, para que fosse feita uma análise neutra da situação (Wal Mart, Mercadorama, Carrefour, Pão de Açúcar, Festival, Angeloni e Condor).

A análise de caso do supercenter Angeloni foi realizada através de pesquisa com dados secundários através de jornais, revistas, Internet e documentos disponíveis na empresa, sendo também necessária entrevista em profundidade com funcionários da mesma e com o responsável pela área de marketing, através de questionário não estruturado e não disfarçado, aplicado pelo próprio pesquisador.

O tratamento dos dados coletados foi feito através de análise de conteúdo, cabível em pesquisas qualitativas exploratórias, como este estudo de caso.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO – EMPÍRICO

2.1 DEFINIÇÕES DE VAREJO

O varejo pode ser caracterizado, segundo KOTLER (2000) como toda atividade relativa à venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial.

PARENTE (2000) define o varejo como sendo todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor varejista.

Esta atividade integra funções clássicas de operação comercial, que são a procura e seleção de produtos, aquisição, distribuição, comercialização e entrega. Sendo assim, precisa ter uma administração que pratique o marketing de varejo, e defina o negócio, o mercado, os objetivos, as estratégias e planos, para que possa competir de forma competitiva em um mercado globalizado e com administrações avançadas trazidas de formatos de primeiro mundo.

Assim, o marketing de varejo compreende um composto de variáveis, que iniciam na escolha da localização do negócio até o programa de relacionamento com o cliente, passando pela complexidade de um mercado em constante efervescência. KOTLER (2000:545) atenta para o fato de que o varejista precisa certificar-se, com frequência, de que esteja alcançando e satisfazendo seus clientes-alvo, através de periódicas pesquisas de marketing. Ele observa que “o posicionamento de um varejista deve ser flexível, especialmente se ele administrar lojas locais com diferentes padrões socioeconômicos”.

Em contrapartida, COBRA (1997:337) esclarece que “o varejo, como canal de distribuição, desempenha papel importante no marketing, pois as variáveis de produto, preço e comunicação dependem, em última instância, do varejo”.

As mudanças de estratégias que ocorrem no varejo serão capazes de alterar ou afetar o próprio composto de marketing de atacadistas e de fabricantes, com repercussões imediatas em todo o mercado.

Visto estas definições, o varejo pode ser considerado como o momento conclusivo da cadeia de distribuição, onde se pode adicionar valor aos produtos e serviços vendidos para os consumidores finais, superando as expectativas de ambas as partes.

Para se entender melhor as formas de varejo atuais cabe aqui apresentar a evolução do varejo dos seus primeiros formatos até os formatos mais atuais.

2.2 EVOLUÇÃO DO VAREJO

A concepção do varejo iniciou-se no século XIX, nos Estados Unidos e Inglaterra, onde surgiram as chamadas *general stores* (lojas de mercadorias gerais) que comercializava praticamente todos os tipos de mercadorias: alimentos, tecidos, utilidades domésticas, armas e munições, ferramentas e diversos outros. Em 1886 teve início a Sears, um varejo que vendia por meio de catálogos, que mais tarde se transformou em loja de departamento.

O varejo no Brasil, como existe hoje, começou a ser esboçado no final do século XIX, com o início da industrialização e o surgimento dos meios e vias de transporte. Os historiadores citam o Visconde de Mauá como um dos primeiros e mais importantes varejistas, além de ser responsável por fundações de bancos, construção de estradas de ferro, estaleiros industriais e investimentos importantes em companhias de iluminação a gás no Rio de Janeiro (PARENTE, 2000).

Nos períodos seqüentes, surgiram nos principais centros urbanos do país, novos comerciantes e estabelecimentos que fizeram história no varejo brasileiro, sendo os mais representativos: a Casa Masson (1871), as Lojas Pernambucanas (1906), o Mesbla e a Casa Angla -Brasileira (1913). Em termos históricos, o desenvolvimento mais concreto do varejo aconteceu no período logo após a segunda guerra, quando teve início o declínio do setor atacadista tradicional, que dominava tanto o setor produtivo como distributivo. A partir da, houve o aumento da concentração dos negócios de varejo.

O setor que mais delongou a responder às demandas dos novos tempos foi o de alimentos, no qual o aparecimento do auto - serviço, denominado supermercado, só ocorreu nos anos 50. Foi neste período que a evolução e modernização do varejo ganharam impulso, principalmente com a entrada do capital estrangeiro, especialmente da França e da Holanda. Exemplo disso foi a chegada de gigantes multinacionais como o Carrefour, o Makro e a C&A. Duas décadas depois o Brasil presencia as primeiras instalações e expansão dos primeiros shoppings centers, bem como a chegada dos hipermercados.

O desenvolvimento e expansão das redes de franquia por todo o país trouxeram uma grande revolução no mercado nos meados dos anos 80. O varejo brasileiro não parou na década de 90 e uma outra tendência marcou presença: as lojas de conveniência e os

supermercados compactos. Neste início do século XXI, o varejo assiste ao nascimento de mais uma revolução, o comércio eletrônico, que promete uma grande mudança no sistema tradicional de compra e de distribuição. O ritmo das mudanças continua acelerado e sem limites.

2.2.1 A EVOLUÇÃO DO VAREJO DE ALIMENTOS NO BRASIL

O supermercado firmou-se como um elemento essencial na paisagem de qualquer cidade brasileira de médio porte para cima no final da década de 50, quando chegou ao Brasil, integrando-se definitivamente ao modo de vida dos consumidores. Na década de 70, o setor conheceu uma acentuada expansão em todo o país, com o surgimento das grandes cadeias e dos primeiros hipermercados. Os anos 80 foram marcados pela forte concorrência e grandes dificuldades geradas pela inflação alta, a perseguição do governo ao setor e a baixa rentabilidade, o que levava a especulação financeira.

Em 1986, através de sua equipe econômica do governo Sarney, editava o Plano Cruzado, uma fórmula disposta a desestabilizar a inércia inflacionária. A inflação caiu de 25% para 10% ao mês. O povo estava contente e muito confiante, ajudando na popularidade do Presidente da República. Surgiram os “fiscais do Sarney”: consumidores preocupados com o possível retorno do “dragão inflacionário”. Num primeiro momento, o setor supermercadista tinha tudo para comemorar. Porém, antes de fechar o ano de 86, o governo editou o Cruzado 2, que justificou sua edição colocando a culpa nos supermercados, considerados vilões da economia. Gerentes e diretores de supermercados eram presos, acusados pelas remarcações de preços detectadas pelos consumidores. No mesmo governo, o setor ainda enfrentou dois outros planos: Bresser e Verão, editados para corrigir o fracasso do Cruzado. No governo seguinte, de Fernando Collor, mais uma dificuldade, com o confisco da poupança e a retirada de dinheiro de circulação. (FERREIRA, 2000:26).

O movimento de internacionalização e concentração de grandes redes ganhou força com a estabilidade financeira brasileira após a entrada do plano Real no segundo semestre de 94, o qual controlou a inflação e mudou o foco lucrativo das redes. Os varejistas apostavam em grandes estoques e na especulação financeira, mas com a mudança no ambiente, começaram fazer a reposição de estoque conforme o giro, e prestar mais atenção às necessidades dos consumidores para buscar um diferencial competitivo. Este não mais seria o preço e volume, mas diversificação por serviços, proposta de valor, atendimento, facilidade, comodidade e

fatores relevantes ao cliente, que agora, em tempo de maior competição é de suma importância para o sucesso da empresa, já que se mostram mais conscientes e exigentes.

O mercado era dividido em sua maioria em pequenas e médias empresas que atuavam em bairros, de forma regional e que mantinha um estreito contato com os clientes, buscando alto conhecimento e fidelização. Porém, com esta mudança econômica o Brasil se tornou ainda mais atrativo a investidores, e na década de 90 grandes empresas estrangeiras e até mesmo nacionais iniciaram um processo de expansão através da compra destas pequenas redes para se formar grandes redes varejistas.

Esta realidade fez com que houvesse significativa mudança no setor, pois em centros econômicos o que se pode notar é a presença de grandes redes que dominam o mercado e pequenos varejos pulverizados nos bairros e regiões afastadas.

Segundo pesquisa realizada pela ABRAS em 2005 sobre o ranking das 500 maiores empresas do varejo de alimentos em 2004, afirma como este movimento de concentração de grandes redes ganhou força, apontando para a maior empresa do ramo a Companhia Brasileira de Distribuição (Grupo Pão de Açúcar) com faturamento bruto R\$15.435.358.000. Em segundo lugar está o Grupo Carrefour com R\$12.119.216.143, o terceiro lugar é ocupado pelo Wal-Mart com R\$6.105.948.358. O Grupo Sonae aparece em quarto lugar com R\$4.335.653.079. Em quinto lugar está a Cia Zaffari, com R\$ 1.268.284.959. O faturamento das cinco maiores redes juntas é de R\$39.264.460.539, sendo que a soma das 500 maiores é de R\$ 64.847.858.136.

O Angeloni destacou-se em décimo lugar, com faturamento de R\$ 966.787.796, subindo duas posições em relação ao ano anterior.

A pesquisa da ABRAS, aponta 2004 como um ano que apresentou movimento expressivo em relação a concentração, com a aquisição da rede Bompreço (PE) pelo Wal-Mart (SP) e a consolidação da *joint-venture* entre a CBD (SP) e a Casas Sendas (RJ).

Tudo ocorreu no âmbito das cinco maiores, o que gerou uma acomodação que não interferiu na taxa média de concentração do varejo, de 40%, uma média histórica que se mantém desde 2000. Aliás, a menor taxa de concentração das cinco primeiras foi registrada em 2003, de 37%. Os três pontos percentuais adquiridos em 2004 se devem justamente aos dois casos mencionados.

Com esse movimento, a rede gaúcha Cia. Zaffari entra para o seletivo grupo das cinco maiores, embora um abismo de valores o distancie da maior rede R\$ 1,2 bilhão da Cia. Zaffari e R\$ 15,4 bilhões da CBD mais um sinal de que há pouco espaço no futuro para uma ampliação desse nível de concentração.

A aquisição do Bompreço pela gigante mundial Wal-Mart, que completa agora em 2005 dez anos de presença no País, foi um fato significativo dentro do Ranking, que pontuou a mudança de posição entre as cinco primeiras. Além disso, o Wal-Mart teve um ótimo crescimento orgânico no período, tendo inaugurado seis novas lojas nas regiões Sul e Sudeste.

A *joint-venture* entre o Pão de Açúcar (CBD) e o Sendas, consolidada durante o ano de 2004 envolveu a reformulação da rede fluminense. A mudança não foi somente física, os preços médios do seu mix de produtos foram reduzidos em 10%, isso graças às negociações realizadas pelo grupo controlador com seus fornecedores. As 68 lojas foram revitalizadas e ganharam diversidade em serviços. As linhas de marcas próprias da rede também foram incrementadas, somando hoje 700 produtos, além de outros 1.050 comporem o Mais em Conta (mais baratos da categoria). No total foram investidos R\$ 100 milhões na remodelação da bandeira.

Apesar dos dois casos, Wal-Mart e CBD, o nível de concentração do mercado de auto-serviço no Brasil se mantém bem aquém do de outros países, especialmente os europeus. Tanto que para atingir menos de 60% do mercado, é necessária a soma dos faturamentos das 50 maiores empresas do setor.

O Grupo Pão de Açúcar atua hoje no varejo de alimentos com 560 lojas, presentes em 12 estados brasileiros (SP, CE, GO, MS, MG, PB, PR, PE, PI, BA, RJ, DF), contando com mais de 70 mil funcionários. Tem como formatos de lojas: supermercados de vizinhança, com o Pão de Açúcar, hipermercado, com o Extra, supermercado voltado à classe C com o CompreBem Barateiro, e loja especializada em eletroeletrônicos com a Extra Eletro. A rede tem planos de crescimento em regiões onde já operam, através de crescimento nas vendas (10 a 15% ao ano), construção de novas lojas e equilíbrio entre os multiformatos.

Já o grupo francês Carrefour é a segunda maior empresa supermercadista em atuação no Brasil, onde tem lojas em 11 estados (ES, SP, RJ, MG, RS, PR, MS, GO, PE, RN e AM) e no Distrito Federal. Foi a partir de 1999 que aumenta sua participação no Brasil, através da aquisição de 85 supermercados (compra de 23 unidades das Lojas Americanas e a totalidade das bandeiras Planaltão (DF), Roncetti (ES), Mineirão (MG) e Rainha, Dallas, Champion (SP) e Continente(RJ). No mesmo ano ocorre a fusão do Promodès com o Carrefour, formando o primeiro grupo europeu de distribuição varejista e o segundo no mundo. Em 2000, o grupo Carrefour adquiriu a rede Big Bom e Antonelli (SP) com faturamento bruto de R\$ 53 milhões. Hoje o grupo conta com 86 hipermercados, 98 supermercados e 61 lojas de descontos.

O Grupo Sonae, maior conglomerado não-financeiro de Portugal e um dos maiores do setor de distribuição na Europa, chegou ao Brasil no final da década de 80 por meio de uma

joint venture com a empresa gaúcha Josapar, originando a Cia. Real de Distribuição, com sede no estado no Rio Grande do Sul. O grupo português, adquire a totalidade da empresa brasileira, em 1997, partindo para uma grande fase de expansão no país, direcionado-se para os mercados dos estados da Região Sul e de São Paulo.

Em 1998, associou-se à empresa Cândia Mercantil Norte Sul, em São Paulo, num acordo que deu origem a uma nova sociedade, que foi denominada Sonae Distribuição Brasil. E, no final desse mesmo ano, adquiriu mais uma operação que fez do grupo o novo proprietário da rede paranaense Mercadorama. Em janeiro de 1999, o Grupo Sonae adquiriu também a rede Exxtra Econômico, no Rio Grande do Sul, e em seguida houve as aquisições das Redes Nacional, no RS, e Coletão e Muffatão, no Paraná. Detentora das marcas BIG no segmento Hipermercado, Mercadorama e Nacional ambos na linha de Supermercados e o Maxxi para o ramo do atacado, a Sonae hoje controla 163 lojas no país. Além dessas unidades, a empresa também dispõe de um Atacado Distribuidor no Rio Grande do Sul, de três grandes Centros de Distribuição e um frigorífico próprio. Seus investimentos em 2004 somaram R\$ 140 milhões e a previsão de investimentos para 2005 é de R\$ 180 milhões.

Apesar de menor que o do ano passado (R\$ 1,5 bilhão), o volume de investimentos efetivados em 2004, de R\$ 1,2 bilhão, ficou bem acima do estimado em dezembro de 2003, que era de R\$ 990 milhões. A maior parte desses investimentos foram empregados em reformas, item que respondeu por 38,9% (no Ranking anterior foi de 35,3%) do total. Aliás, juntamente com automação, cujos investimentos somaram 8,4% do bolo total, foram os únicos a demonstrar impulso crescente. A construção de lojas teve sua fatia reduzida em 2004, se comparada com 2003, caindo de 36% para 33%.

Assim, toda a característica do varejo de alimentos foi alterada, pois hoje, estes possuem alto poder de barganha em relação à indústria (uma vez que a compra é de grande escala) ditando o que deverá ser fabricado, preço de compra e as preferências do consumidor. Existe também uma corrida para que os custos sejam reduzidos, através do uso da tecnologia, maximização de processos, diminuição da perda e fidelização do cliente, tornando ainda mais competitivo o mercado.

Em meio a tanta competição, inicia-se um processo de cooperação e parceria entre indústria e varejo, quebrando paradigmas e surgindo as marcas próprias (bastante usadas na Europa e Estados Unidos). A idéia consiste em produzir com a própria marca do distribuidor ou varejista do produto. Isto permite a prática de preços mais baixos que o mercado, bem como a concentração no esforço de marketing, transmitindo a confiabilidade da marca para o produto, aumentando ainda mais o vínculo do consumidor com a mesma.

Existe também o movimento de integração no *supply chain* das grandes redes, que busca racionalizar os processos (com ajuda tecnológica), reduzir custos e agilizar a distribuição. Segundo a pesquisa da ABRAS, 97% das empresas no setor são automatizadas, neste sentido, os pequenos varejos ficam com certa desvantagem, o que pode ser contornado através de acordos com cooperativas e associações, aumentando assim, seu poder de barganha.

Com o aumento do poder aquisitivo da população menos favorecida, o setor teve um significativo crescimento nas vendas, além de ganhar força no processo de negociação com as indústrias. Atualmente, o setor supermercadista movimenta-se em ritmo de crescimento, com, inaugurações de lojas, reformas, segmentação, mudanças de layout, automação, informatização, contratações e treinamento de funcionários. “Efetiva-se uma acentuada profissionalização do setor, podendo ser comparado ao que há de mais avançado na Europa e nos EUA” (SUPERHIPER, mai. 2000).

2.2.2 EVOLUÇÃO DO VAREJO DE ALIMENTOS EM CURITIBA

Segundo a pesquisa da ABRAS, o setor na região Sul faturou em 2004 R\$13.241.677.648, o que representa 20,42% do total. Tem hoje 1.330 lojas, conta com 10.757 *check-outs*, (23,78% do total), 1.350.442 m² de área de vendas (23,93% do total) e 79.635 funcionários, o que a deixa em segundo lugar na participação do setor por região geográfica.

O setor em Curitiba é um dos mais movimentados no país, contando hoje com 112 estabelecimentos classificados entre super e hiper. Em 2002, dos 13 hipermercados inaugurados no Brasil, 6 foram abertos no Paraná.

A cidade de conta com um PIB de U\$ 12,1 bilhões/ano, tem renda per capita de aproximadamente U\$ 8 mil/ano, contra uma média nacional de U\$ 5 mil/ano.

O que faz da cidade um grande atrativo para investidores é que além de possuir boa estrutura de serviços, alta qualidade de vida, ser centro urbano com bom planejamento e trânsito razoavelmente tranquilo (comparado a São Paulo) e proximidade com o porto de Paranaguá, conta também com um consumidor bastante especial. Este pode ser considerado bastante exigente e até difícil de agradar. Mas nada disso seria tão forte se não contasse com um consumidor com dinheiro e disposição para gastar. Segundo índice apontado pela Target no estudo Brasil em foco 2003, o Paraná tem o 5º maior potencial de consumo do Brasil. No estado o consumo per capita por ano é de US\$2125,41, já em Curitiba é US\$3317,78 bem acima da média nacional de US\$ 1824,44.

O varejo de alimentos iniciou a sua história na cidade com aqueles varejos pequenos e familiares. Mas nos anos 80 já pode contar com o Jumbo hipermercado e eletro, assim como com o Carrefour que iniciou suas operações em 82 em São José dos Pinhais. Este veio com gestão européia, com outra visão, e outras formas de lucrar, lidar com a inflação, o que lhe resultou até processos de dumping. Este quadro permaneceu até meados de 1989.

Em 1989, o Pão de Açúcar inaugura uma nova geração de hipermercados com a marca Extra, e inicia um processo de profunda reestruturação e crescimento, transformando o Jumbo em Extra, e ficando com o Jumbo Eletro. Até 95 ficou apenas estas duas grandes redes.

Junto a estes períodos tinha o Mercadorama, que trabalhava de maneira tradicional, familiar, atendia aos curitibanos, pessoas tradicionalista, com muita variedade de importados e ótimo atendimento. Nesta época o Condor trabalhava como mercado de bairro, atendia apenas mercados ao seu redor.

O Carrefour e Extra eram grandes hiper que se baseavam no auto serviço, enquanto o Mercadorama era menos e tinha força no bom atendimento, serviços ao cliente e bom relacionamento com os tradicionalistas.

Diante do sucesso dos hiper, os médios começaram a se profissionalizar para ter ferramentas para concorrer com Carrefour e Extra.

O advento do Real fez com que a gestão revisse suas estratégias, mas isso aconteceu com os pequenos, porque os grandes já se preocupavam, pois trazem gestão globalizada.

Em 95 começou a surgir a centralização de compras e distribuição nas grandes empresas, sem levar em consideração as peculiaridades da loja e do perfil do consumidor local. Como o curitibano é exigente, as grandes empresas começaram a ter problemas com o mix da loja, estoque e foi onde os pequenos e médios conseguiram abrir vantagem. Esta realidade durou alguns anos, até que o mercado se acostumasse com a nova realidade.

O Carrefour foi escola para as empresas, porém, mesmo assim enfraqueceu por falta de adaptação ao mercado local, por volta de 2000, e começou a redefinir o quadro de pessoal, dispensando funcionários, que foram aproveitados no Grupo Pão de Açúcar (cada vez maior e mais rentável).

Os pequenos se juntaram nesta época para fazer central de compras através de associação, mas não deu certo, pois eles combinavam o preço de venda, o que gerou atrito, uma vez que muitos não seguiam o combinado.

Em 98 veio o Extra da XV de novembro (já tinha da Kennedy), e o Big do grupo Sonae, Parati (comprado em 2000 pelo grupo Pão de Açúcar), Real, Coletão (comprado pela Sonae em 99, que concorriam com o Carrefour (S José 1º em vendas).

O grupo Sonae compra o Big e Real, e entram no mercado com muito capital, o Big veio de maneira agressiva (97-98) com uma grande loja na avenida das Torres.

Nesta época (98) a Sonae compra o Mercadorama e deixa mais em evidencia a briga de grandes redes e grandes grupos.

Em 2002 entra no mercado curitibano o grupo Angeloni, que vem experiente devido a sua forte presença em Santa Catarina.

O Wal Mart, que trabalha baseado no baixo preço e aposta em grandes volumes, tem uma loja na Av das Torres, Portão, Av Paraná (perto ao Big), enfim lojas nas pontas de Curitiba, está cercando os cantos da cidade.

Sendo assim, temos hoje em Curitiba grandes redes de hipermercados como: Carrefour, Condor, Mufato, Extra e Sonae (Big).

No mercado de médios varejos os mais fortes são o Mercadorama e Pão de Açúcar.

Em 2005 entra no mercado o Minimax, que é como uma central de compras e rede de franquias e está convidando os pequenos mercados a se tornarem um Minimax, a se filiarem a empresa, e seguirem as regras da empresa.

2.3 TENDÊNCIAS DO VAREJO DE ALIMENTOS

Visto este panorama, o varejo de alimentos no Brasil tende a continuar a sofrer modificações, pois estará cada vez mais concentrado em grandes redes, porém com considerável participação de pequenos supermercados.

Os grandes varejistas estarão ainda mais competitivos, com expansão de seus negócios com a compra de médios supermercados e também com modernos recursos tecnológicos, marcas próprias (que tendem a ganhar mais participação nas vendas), parcerias com a rede de distribuição e diferenciais competitivos que se baseiam no mercado consumidor e ditam o mix da loja.

Já os pequenos varejos de bairro apostam no diferencial que se refere ao conhecimento do consumidor e possibilidade de um tratamento customizado. Conta-se ainda com a tendência dos consumidores não mais fazerem estoques e grandes compras de mês, buscando pequenas quantidades, o que pode ser suprido neste varejo com comodidade e de maneira amigável.

Existe ainda a tendência de consumidores cada vez mais informados, exigentes e que querem facilidade. Eles desejam sair de casa e ir a um lugar que tem tudo o que precisa: supermercado, chaveiro, lavanderia, drogaria e cabeleireiro, por exemplo. Isto faz com que as

grandes redes de transformem em conglomerados de serviços, possibilitando maior fluxo no estabelecimento, maior circulação de pessoas sendo muito mais atraente aos olhos do cliente. Estarão também oferecendo mais serviços nas lojas, fazendo uma combinação mais harmônica entre auto serviço e atendimento pessoal.

Assim, existe a tendência de que médios varejos percam a força, pois poderão ser comprados por grandes redes, ou então não conseguirão competir com elas pela falta de recursos, e nem com pequenos mercados por falta de customização no atendimento.

2.4 CLASSIFICAÇÃO DO VAREJO

PARENTE (2000) reforça que o varejo pode ser classificado segundo vários critérios, sendo o principal deles, considerando duas modalidades: varejo com loja e varejo sem loja, sendo a primeira mais comum e significativa.

O varejo com loja pode ainda ser classificado em: alimentícios, não alimentícios e de serviços.

O varejo de alimentos com loja no Brasil está bastante evoluído, pois vem acompanhando as tendências mundiais e vivenciando uma verdadeira guerra na conquista de consumidores através de criação de valor. Sendo assim, estas podem assumir vários formatos, a fim de melhor adaptarem-se as expectativas e necessidades do público-alvo, como apresenta o quadro 1.

Já o varejo não alimentício com lojas, segundo este mesmo autor, ainda não está tão desenvolvido no país como o de alimentos, pois muitos formatos de sucesso presentes em outros mercados ainda não fazem parte da realidade brasileira. Os mais comuns são as lojas de especialidades e as de departamento.

As lojas de especialidade apresentam uma linha restrita de produtos com uma grande variedade, como lojas de vestuário, artigos esportivos, móveis, floriculturas e livrarias.

Já as de departamentos, oferecem várias linhas de produtos, tais como: produtos para o lar, vestuário, utensílios domésticos, artigos de caça e pesca, produtos de decoração, etc. Cada linha em seu departamento separado.

Existem ainda as minilojas de departamentos ou magazines, um modelo compacto de loja de departamentos de linha limitada, as lojas de desconto e as lojas de fábrica.

Quadro 1- Varejo de Alimentícios- formatos de lojas

Formatos de Lojas	Área de vendas /m ²	Nº médio de itens	% de vendas não-alimentos	Nº Check-outs	Seções
Bares	20-50	300	1	-	Mercearia, lanchonete e bebidas
Mercearias	20-50	500	3	-	Mercearia, frios, laticínios e bazar
Padaria	50-100	1.000	1	-	Padaria, mercearia, frios, laticínios e lanches
Minimercado	50-100	1.000	3	1	Mercearia, frios, laticínios e bazar
Lojas de Conveniência	50-250	1.000	3	1-2	Mercearia, frios, laticínios, bazar e lanches
Supermercado Compacto	300-700	4.000	3	2-6	Mercearia, hortifrutí, carnes, aves, frios, laticínios e bazar
Supermercado Convencional	700-2.500	9.000	6	7-20	Mercearia, hortifrutí, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria e bazar
Superloja	3.000-5.000	14.000	12	25-36	Mercearia, hortifrutí, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil e eletrônicos
Hipermercado	7.000-16.000	45.000	30	55-90	Mercearia, hortifrutí, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil e eletrônicos
Clube Atacadista	5.000-12.000	5.000	35	25-35	Mercearia, hortifrutí, carnes, aves, frios, laticínios, bazar, têxtil e eletrônicos

Fonte: PARENTE (200:30)

As lojas de descontos oferecem mercadorias do tipo padrão, vendidas a preços mais baixos, com margens menores e volume maior. As verdadeiras lojas de desconto vendem normalmente mercadorias a preços mais baixos e oferecem principalmente marcas nacionais. Em contrapartida as lojas de fábrica são pontos-de-venda de propriedade dos fabricantes e por eles administradas, normalmente vendem sobras de estoque, itens fora de linha ou produtos defeituosos.

O varejo de serviços, em todo o mundo, vem alcançando cada vez mais destaque na economia e na vida dos consumidores. Em um mesmo estabelecimento, podem ser oferecidos um serviço e um produto, como é o caso de uma clínica veterinária que oferece produtos, tosas e consultas. Segue abaixo os diversos tipos de varejos de serviços segundo PARENTE (2000).

Quadro 2- Critérios e tipos de varejo de serviço

Critérios	Tipos	Exemplos de Lojas
Grau de tangibilidade	Produtos Alugados	Locadoras de roupas de festa, locadora de veículos
	Produtos que o consumidor mantém posse	Oficinas de carros, assistências técnicas de eletrodomésticos
	Sem produtos	Escolas de idiomas, academias de ginástica
Grau de competência	Alta especialização	Clínicas médicas
	Baixa especialização	Reparos em sapatos, borracharias
Intensidade de mão de obra	Baseada em pessoas	Salões de beleza
	Baseado em equipamento	Lavanderias
Grau de contato com cliente	Contato Alto	Lanchonetes, restaurantes, hotéis
	Contato baixo	Cinemas
	Objetivo de Lucro	Bancos
Por objetivo	Não-lucro	Bibliotecas, postos médicos

Fonte: PARENTE (2000:35)

Na opinião de KOTLER (2000:540), os varejistas com loja podem, ainda, se posicionar para oferecer um dos quatro níveis de serviços:

1. Auto-serviço: a base das chamadas operações de desconto, que muitos clientes se dispõem a procurar, comparar e selecionar produtos para economizarem gastos.

2. Seleção: o próprio consumidor identifica o produto que deseja comprar, embora tenha algum vendedor para orientar. O cliente completa a transação pagando ao vendedor pelo item escolhido.

3. Serviço limitado: existe uma exposição de um grande volume de mercadorias à venda, onde os clientes necessitariam de maiores informações e ajuda na escolha. A loja oferece, ainda, serviços como crédito e privilégios de devolução, ou troca de mercadorias.

4. Serviço completo: os vendedores estão sempre de prontidão para auxiliar os compradores em todas as fases do processo, tais como: procurar, comparar e selecionar o que pretende comprar. As pessoas que preferem mais atenção procuram esse tipo de loja.

PARENTE (2000) destaca o varejo sem loja, muitas vezes denominado marketing direto, como a próxima revolução do varejo. Permite que o cliente realize uma compra sem sair do conforto de sua casa, através de avançados recursos e de um novo comportamento do mercado. A aceleração da tecnologia de informação possibilita que este processo evolua ainda mais, transmitindo credibilidade e boa relação custo-benefício para aqueles que seguem a tendência de encasulamento. Ele destaca que as principais formas deste formato varejista é o marketing direto, que interage consumidor e vendedor através de veículos de comunicação, a venda direta, que envolve contato pessoal do vendedor com o cliente, e máquinas automáticas de venda, como as de refrigerantes. Essa duas formas de varejo são definidas como segue:

- Marketing direto: vendas através de catálogos pelo reembolso, propaganda de resposta direta, mala direta, telemarketing e compras pela televisão e pela internet.

- Venda direta: tipo de varejo que envolve contato pessoal do vendedor com o cliente em sua residência ou escritório, também conhecida como venda porta-porta. A venda realizada através de uma reunião de amigos e as chamadas redes de multinível, também podem ser classificadas como esse tipo de varejo.

Ainda, segundo KOTLER (2000:543), embora muitos varejistas sejam independentes, um número crescente de lojas já faz parte de alguma forma de varejo corporativo, assim como:

- Rede corporativa: composta por duas ou mais lojas de propriedade da mesma empresa e sob seu controle, utilizando um sistema central de compras e de exposição e vendendo linhas similares de mercadorias.

- Rede voluntária: formada por grupo de varejistas independentes sob o patrocínio de um atacadista que compra grandes lotes de mercadorias.

- Cooperativa de varejo: esse sistema é composto por varejistas independentes que estabelecem uma organização central de compras e realizam esforços conjuntos de promoção.

- Cooperativa de consumo: grupos de consumidores que contribuem com dinheiro para abrir a sua própria loja, votam em suas políticas, elegem quem vai gerenciá-la e recebem dividendos com base em seus níveis de compra.

- Franquia: sistema formatado de negócio, uma espécie de associação contratual entre o franqueador (fabricante, atacadista, organização de serviços) e franqueados (empreendedores independentes que compram o direito de possuir ou operar uma ou mais unidades com a bandeira - marca – e produtos do franqueador).

- Conglomerado de comercialização: corporação formada de maneira livre, combinando várias linhas diversificadas de varejo, sob uma propriedade central, com alguma integração da distribuição e da administração.

Como visto, existem muitos tipos de varejo e haverá sempre a possibilidade do surgimento de novas modalidades: segmentos dos tipos existentes ou combinações dos mesmos. Os modelos surgem, tomam conta do mercado, posteriormente enfraquecem, ou saem de moda, e são logo substituídos. Todavia, é interessante perceber que modelos antigos ainda sobrevivem, como o armazém da esquina, o armarinho, a quitanda, a barraca da feira, entre outros.

Segundo KOTLER (2000:564-565), tal como os produtos, os formatos de varejo cumprem fases de crescimento e declínio. À medida que as lojas atuais vão agregando serviços para permanecerem competitivas, seus preços sobem e os custos também crescem. Dessa forma, elas abrem espaço para novos formatos, que oferecem um mix de mercadorias e serviços a preços mais acessíveis.

No cenário competitivo, onde se confrontam as redes de varejo, o formato das lojas se transformou em elemento estratégico. Tanto as grandes lojas, como aquelas de menor porte, empreendem seus potenciais competitivos baseados no formato que adotaram. O fato é que, independente do tamanho, todos estão competindo entre si. O composto varejista, assim como o formato adotado, também é um determinante para a estratégia competitiva, desta forma, seguem as variáveis que compõe o mix do composto varejista.

2.5 COMPOSTO VAREJISTA

2.5.1 COMPOSTO ESTRATÉGICO

A origem do conceito de estratégia tem relação muito forte com a área militar. É uma palavra derivada do grego *strategos*, a arte de planejar e executar movimento e operações de tropas de um exército, ou, ainda, a arte de aplicar os meios disponíveis ou explorar condições favoráveis com vista a objetivos específicos. No campo empresarial, pode-se dizer que

estratégia é um processo evolutivo de adaptação e interação das organizações com os ambientes internos e externos. PORTER (apud KOTLER, 2000:102) define estratégia como sendo “a criação de uma posição única de valor envolvendo um diferente conjunto de atividades”. O mesmo PORTER (2000:21) sentencia que “estratégia é uma forma de fixar limites (...) trata-se de encontrar, ou inventar, uma proposta diferente e especial”.

A formulação de uma estratégia deve considerar quatro fatores primordiais, capazes de determinar os limites para a empresa, são eles: os pontos fortes e pontos fracos da organização e as ameaças e oportunidades apresentadas pelo ambiente competitivo externo. Nesse sentido, KOTLER (2000:100) chama a atenção para o fato de que “uma coisa é perceber oportunidades atraentes e outra é ter competência para ser bem sucedido nessas oportunidades”. Sendo assim, as empresas precisam fazer uma avaliação periódica de suas forças e fraquezas internas, onde quer que elas estejam. No entanto, a simples competência não estabelece uma vantagem competitiva para a empresa. Explicitando um pouco mais esse raciocínio, KOTLER (2000:98) afirma que “a empresa de melhor desempenho será aquela que gerar maior valor para o cliente e que sustentar esse valor ao longo do tempo”.

A identificação das oportunidades vai depender da capacidade da empresa em acompanhar tendências e mudanças significativas no mercado. Se por um lado as oportunidades não são percebidas por todas as organizações, por outro as ameaças parecem ter configuração e visibilidade única para todo o mercado. Ainda, para KOTLER (2000:99), “A ameaça é um desafio imposto por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de uma ação de marketing defensiva, à deterioração das vendas ou dos lucros”. No setor supermercadista, pelo que se percebe, o conceito de ameaça sempre se refere aos concorrentes com suas ações agressivas na política de preço e de expansão dos negócios.

Porém, não é apenas isto que age sobre a empresa, PORTER (apud KOTLER: 2000:240) identificou cinco forças que determinam a atratividade de lucro no longo prazo de um mercado ou segmento, seguem estas forças segundo o autor:

- Ameaça de rivalidade interna no segmento: Muitos fatores podem tornar um segmento não atraente, como a existência de concorrentes poderosos, agressivos e em grande número, custos fixos altos, e muitas barreiras de saída. Isto faz com que haja uma guerra de preços no segmento, batalhas na propaganda e busca por diferenciais.
- Ameaça de novos concorrentes: Um segmento que possui altas barreiras de entrada e pequenas barreiras de saída pode ser considerado o mais atrativo, pois poucas empresas entram, e as de baixo rendimento saem. Quando ambas as barreiras são

altas, o risco é maior, já quando ambas são pequenas os retornos são estáveis e baixos. A pior atratividade é aquela que possui pequena barreira de entrada e grandes barreiras de saída, resultando em capacidade excessiva e ganhos achatados.

- Ameaça de produtos substitutos: Como os substitutos limitam os preços e lucros, as empresas devem se atentar as tendências e avanços tecnológicos, além do aumento de concorrentes neste segmento substituto.
- Ameaça de poder de barganha cada vez maior dos compradores: O poder de barganha de compradores cresce a partir do momento que eles se organizam, quando os custos de mudança são baixos, ou mesmo quando são sensíveis a preço ou o produto não apresenta diferenciação. Isto deixa o setor pouco atraente, e força as quedas de preços, a exigência por mais qualidade e deixa os concorrentes uns contra os outros. A melhor oferta é a melhor defesa nesta realidade.
- Ameaça de poder de barganha cada vez maior dos fornecedores: Quando os fornecedores possuem alto poder de barganha o segmento torna-se pouco atrativo, sendo que a única solução é construir uma boa relação com o mesmo, e atentar para ambos os interesses.

Esta realidade faz com que os supermercadistas foquem cada vez mais a concorrência, como referência para desenvolvimento de suas estratégias. Essa concorrência é vista hoje por duas vertentes: a chamada concorrência direta, com o auto-serviço de alimentos e seções agregadas, independente do formato de loja; e a concorrência indireta, como o açougue, a padaria, a farmácia. Este cenário de grandes mudanças no setor faz com que o que antes era garantia de sucesso para atrair e reter o cliente, hoje já não tem o mesmo resultado.

Os meios utilizados na disputa pela atenção do consumidor, eficazes no passado, perdem espaço nos planos de marketing, que agora recorrem à sofisticação de estratégias tecnológicas e visuais. E, se na mídia os supermercadistas continuam veiculando campanhas focadas nas promoções de preço, como elemento de grande atratividade para criar visibilidade e chamar o cliente para a loja, no interior do ponto-de-venda são preparadas várias ‘armadilhas’ para seduzir o comprador, fazendo com que ele fique um maior espaço de tempo possível e tenha a vontade de voltar outras vezes.

A teoria que considera a oferta do produto certo ao preço que as pessoas podem pagar, como fatores de sucesso garantido, está perdendo a validade, pois isto não mais basta, tem que encantar o consumidor a cada minuto de contato com a empresa.

O layout e a comunicação visual desempenham um papel muito importante na estrutura das lojas.

Outro aspecto necessário na composição dessa estrutura é o atendimento ao cliente e o mix de serviços a seu dispor: ingrediente cada vez mais fundamental no processo de relacionamento e fidelização. Ele se configura na capacidade dos funcionários em receber com cortesia, com disponibilidade, com assertividade, com um sorriso afetuoso e demonstrar prontidão para atender sempre melhor, são primordiais para alcançar a satisfação do cliente. Assim, o serviço tornou-se um ingrediente valioso na poção de retenção do cliente, alinhado as demais estratégias.

2.5.2 PLANEJAMENTO DAS ESTRATÉGIAS

O trabalho de elaboração das estratégias para um supermercado deve levar em consideração a capacidade que a empresa possui de adaptação a tudo o que acontece a sua volta, com respostas imediatas, dinamismo e criatividade. O planejamento estratégico, torna-se indispensável, formalizando um programa de ações táticas, adequado ao fortalecimento da postura e imagem da empresa frente aos concorrentes. Através de um planejamento arrojado, o supermercadista terá a chance de se antecipar às constantes mudanças do macro e do microambiente, para se tornar extremamente competitivo. Tudo vai depender da determinação de seus objetivos e metas, com os quais pretende ganhar posição de destaque no mercado.

As redes supermercadistas têm apresentado variados objetivos no estabelecimento de suas estratégias de marketing. Algumas querem acelerar a abertura de novas lojas, ocupando espaços visados pelos concorrentes, outras estão empenhadas em promover reformas, renovando e modernizando seus espaços. Algumas estão fazendo aquisições de redes menores para ampliar sua participação em determinadas regiões, e também têm aquelas que estão investindo em projetos inovadores de layout, melhores equipamentos e, principalmente, apostando em tecnologia de informação e distribuição. Um número grande delas tem intensificado, cada vez mais, as promoções. Também tem aquelas em que a adoção de marcas próprias faz parte de planos estratégicos. E, além dessas estratégias, algumas poucas empresas supermercadistas estão dando seus primeiros passos no marketing social, beneficiando as comunidades em que estão inseridas. De modo geral, as estratégias de marketing se baseiam nos estudos de variáveis gerenciáveis, que são produto, preço, promoção e praça, e nas incontroláveis, compostas por forças macro e micro ambientais.

As estratégias que a empresa supermercadista adota, tem como variáveis relativamente controláveis as seguintes ferramentas de marketing: “linha de produtos; decisões relativas à área de vendas; localização; ambientação e decoração; política de preços; decisões de layout e de merchandising; política promocional; comunicação na empresa supermercadista; atendimento no auto-serviço e serviços adicionais”.

Os varejistas, especialmente os supermercadistas, procuram partir de uma seleção do mercado alvo para as outras decisões estratégicas, como mix de produtos e serviços, da política de preços, da distribuição e localização e do composto promocional. Outra opção é, através de dados demográficos como idade, renda e localização geográfica de grupos, os varejistas moldam as ofertas, os preços e a localização da loja para atrair grupos”.

Ainda que existam vários tipos de estratégias de marketing, PORTER (apud KOTLER, 2000:102) os condensou em três tipos genéricos, que fornecem um bom ponto de partida para o raciocínio estratégico: Liderança total em custos, Diferenciação ou Foco.

- Liderança total em custos: a empresa se empenha para chegar aos menores custos de produção e de distribuição, de modo a poder oferecer preços mais baixos do que os concorrentes e a aumentar a participação no segmento.

- Diferenciação: caracteriza -se pela procura por um desempenho superior, com maiores benefícios para clientes. É possível ser líder em assistência técnica, qualidade, estilo ou tecnologia, mas não em todos eles.

- Foco: estratégia em que o negócio concentra -se em um ou mais segmentos estreitos de mercado. A empresa pode conhecer mais intimamente esses segmentos e empreende a liderança de mercado em custos ou diferenciação dentro do segmento-alvo.

2.5.3 ESTRATÉGIA DE MIX DE PRODUTOS E SERVIÇOS.

Até recentemente os supermercados se empenhavam em oferecer basicamente produtos e conveniência, de alto giro e resultado imediato, porém, com a multiplicidade das ofertas de produtos de tecnologia, eles estão sendo obrigados a ampliar seu mix, incluindo itens de giro mais lento. Além disso, é preciso considerar os produtos intangíveis, tais como os serviços ao consumidor e a atmosfera na qual os produtos estão inseridos. A variedade de produtos abre novas oportunidades de negócios para o ponto-de-venda e, também, apresenta novos desafios, principalmente quanto à multiplicidade de marcas e linhas de produtos, que podem deixar o consumidor confuso.

A decisão de alguns supermercadistas para o mix de produtos passa pela idéia de que é preciso oferecer o que todos oferecem, sem destacar qualquer categoria em especial, enquanto outros se deixam seduzir por todos os lançamentos. Com isso, especialistas no assunto garantem que o caminho, principalmente para pequenos e médios empresários que desejam permanecer num mercado cada vez mais concentrado, é propiciar à gestão da linha de produtos importância estratégica.

É preciso eleger claramente o que vender, para quem vender e como vender. Assim, o ideal para o supermercado, é a oferta do melhor sortimento percebido pelo cliente, utilizando-se da tecnologia para analisar permanentemente a performance nas vendas e estar sempre atento às conjunturas externas, desde o tamanho do mercado e o posicionamento da concorrência, até as novas necessidades do consumidor.

O controle sobre o mix de produtos também tem outra grande função, que é evitar a alta de produtos, momento o qual leva a possibilidade do consumidor migrar para a concorrência.

O gerenciamento do mix pode ser feito considerando os grupos de produtos, as classes de produtos e as categorias de produtos. A gestão do composto de produtos significa definir, entre as seções e categorias estabelecidas pelo supermercadista, quais as marcas, os estilos, os formatos, os tamanhos, as cores e os sabores o ponto-de-venda deverá oferecer.

As cinco seções tradicionais encontradas em supermercados convencionais são: mercearia, carne, frutas e verduras, frios e laticínios, padaria e não alimentos. Para que se possa ter uma melhor compreensão dessas variáveis, é preciso conhecer a hierarquia do processo de decisão de compras do cliente. As categorias são divididas tecnicamente em: Âncora, Rotina, Conveniência e Ocasional, segundo Rojo. A Âncora possui grande visibilidade e funciona como um atrativo, oferece variedade e destaque na forma de merchandising. A categoria Rotina é composta por itens de uso diário, como o açúcar, o arroz, o feijão. A categoria Conveniência, como o próprio nome diz, são itens de exposição cruzada, como o saca-rolhas próximo aos vinhos, e é movimentada na compra por impulso, ou não planejada. Finalmente a categoria Ocasional, composta por produtos relacionados com sazonalidades e ocasiões especiais, ela requer e favorece a criatividade na exposição. Sua rentabilidade é alta e cria uma diferenciação visual no estabelecimento. Cada categoria deve cumprir uma função definida dentro do mix de produtos da loja.

Como se pode perceber, o gerenciamento do mix de produtos exige conhecimento, sensibilidade, percepção, criatividade e habilidade. Contudo, não basta ao supermercadista uma gestão eficiente desse mix, tem que agregar serviços, que melhoram o valor percebido, é uma boa oportunidade para criação de um diferencial mercadológico. A definição do mix de

serviços é tão, ou mais complexa do que definir o mix de produtos, e não envolve apenas sua definição, mas gerenciar de forma eficiente, sem esquecer dos detalhes. Os serviços têm obrigação, não só de satisfazer, mas de encantar e surpreender, superando sempre as expectativas do consumidor. Na medida em que o supermercado vai assumindo o foco do cliente, tem maior chance de acertar nos serviços que realmente agregam valor.

Quando um cliente, ao passar pela frente de caixa de uma loja, sentir que fez um negócio de valor, que recebeu os serviços que esperava e um pouco mais, ele sairá com a sensação de que foi bem-sucedido, com duplo reforço em sua auto-estima: foi bem atendido e fez a escolha acertada. É bastante provável que ele desejará repetir a experiência, mas para chegar a esse nível o supermercadista precisa conhecer o seu cliente mais e melhor que seus concorrentes. Pode iniciar o processo criando um banco de dados, no qual deverão ser colocadas informações preciosas sobre clientes habituais, servindo de referência para a definição de quais estratégias mercadológicas irá adotar. A criatividade agora deve falar mais alto, pois criar um diferencial, aquilo que possui o escopo do inédito é que proporcionará melhor visibilidade e posicionamento.

Muitos empresários estão empenhados em desenvolver um mix de serviços que gere impacto, que marque na mente do cliente de forma definitiva. Por isso, já se pensou em variados serviços ao cliente, tanto dentro como fora da loja, tais como: programas de fidelização, cartões preferenciais de compra, atendimento personalizado, bônus de crédito, entrega em domicílio e sistemas de *delivery*, funcionamento 24 horas, venda a prazo, cursos rápidos de culinária e arranjos, cozinha experimental, lava-jato e troca de óleo, posto bancário, salão de beleza, música ao vivo, café da manhã, *self-service*, palestras, ações filantrópicas, carrinho com bebê conforto, carrinho para deficientes físicos, espaço de recreação para crianças, ombudsman, fraldário, festas juninas, minipraça de alimentação. Enfim, uma gama considerável de possibilidades de serviços que podem compor o mix, com visibilidade e participação concreta nas estratégias do supermercado.

2.5.4 ESTRATÉGIA DE POLÍTICA DE PREÇOS

As estratégias que estabelecem as políticas de preços nos supermercados brasileiros estão baseadas na concorrência direta e indireta, na política econômica do governo e nos custos fixos e variáveis. Estas decisões estão intimamente ligadas a decisão do mix de produtos, pois um mix mais sofisticado e de maior qualidade requer preços mais elevados, ao passo que um

mix de maior rotatividade aponta para a determinação de preços inferiores. Quando um supermercado passa a oferecer diferenciais e serviços especiais, os preços acompanham a tendência de busca por uma clientela mais seletiva. A adoção de lojas simplificadas, sem a oferta de serviços agregados, levará o supermercadista para a prática de preços baixos, sem esquecer da necessidade do lucro para a sobrevivência do negócio. Muitas vezes os empresários necessitam empregar políticas criativas de preços, com os itens de preços baixos servindo como atrativo para a compra de outros itens de preços mais elevados, numa espécie de compensação. Outra estratégia é oferecer inicialmente os produtos por preços mais elevados, garantindo um volume percentual de venda, e uma posterior promoção de oferta, com a redução dos mesmos.

A adoção de marcas próprias pelos supermercados pode significar oferta de preços mais baixos, estratégia utilizada em grandes redes como o Pão de Açúcar, Carrefour, Sendas, Bom Preço e Wal Mart, que comercializam linhas de marca própria com sucesso e estão aumentando, ainda mais, o número de itens que levam suas marcas impressas nas embalagens. Além do preço menor, esses produtos agora têm qualidade garantida pelo supermercadista. A ACNielsen Brasil divulgou, em abril de 2001, os resultados de um estudo intitulado “Mudanças no Mercado Brasileiro: o que pensa o consumidor?”, onde se verificou a crescente perda de participação de vendas das marcas tradicionais, que estão cedendo espaço para as marcas de menor preço. Outro fator detectado nos estudos é a reação do consumidor frente às marcas próprias, com 43% dos entrevistados considerando a possibilidade de trocar de marca e, nesse caso, as marcas próprias apresentam maior possibilidade de serem preferidas. A pesquisa aponta que 76% dos consumidores brasileiros justificam o uso de marcas próprias pelos preços mais baixos, 49% pela qualidade e 34% pela confiança no supermercado.

Pelo que se vê, de todas as estratégias empreendidas, o preço continua sendo o atributo mais valorizado pelos clientes de supermercados. Uma das principais estratégias adotadas pelos supermercados é aquela do “preço baixo todo dia”, ou do “líder dos preços baixos”, remetendo à própria estratégia de Liderança dos Preços. Ela propõe ao cliente e uma comparação com os preços praticados pela concorrência e promete garantir o menor preço.

Aquecendo, ainda mais essa “guerra”, apesar de garantirem que esse não é mais o principal atributo ofertado, os supermercados criam promoções expressivas, durante a semana, tais como: “2ª gorda”, “3ª *light*”, “4ª extra”, “5ª maluca”, “Cheque tartaruga”, “Em defesa do menor preço”, “1º preço”. A guerra do foco em preço baixo, mesmo que sem um vencedor aparente, serve para atrair o consumidor para dentro da loja, onde as compras não planejadas devem acontecer. No entanto, a decisão de preço é a que apresenta maior

capacidade de influenciar e afetar a competitividade no setor supermercadista. KOTLER (2000) apresenta algumas técnicas de determinação de preço para estímulo às compras:

- Preço ‘isca’: supermercados freqüentemente reduzem o preço de marcas conhecidas para estimular um movimento maior nas lojas. Os fabricantes dessas marcas normalmente desaprovam essa estratégia, pois ela pode diluir a imagem da marca e suscitar reclamações de outros varejistas que cobram o preço de tabela.

- Preço de ocasião: as lojas estabelecem preços especiais em certas épocas para atrair um número maior de consumidores.

- Descontos psicológicos: uma estratégia que parte de um preço relativamente alto, para, em seguida, entrar em promoção com desconto substancial, por exemplo - “De R\$ 1,20 por R\$ 0,99”.

Para KOTLER (2000), essas estratégias de determinação de preços promocionais costumam ser temporárias. Quando funcionam, a concorrência vai atrás e copia, fazendo com que elas percam sua eficácia. Assim sendo, pode-se afirmar que as estratégias e táticas de preço, norteadas pelas políticas estabelecidas pelos supermercadistas, objetivam a maximização do volume de vendas e dos lucros, criando uma boa imagem da empresa e garantindo a estabilidade do negócio, bem como a preferência do cliente.

2.5.5 ESTRATÉGIA DE LOCALIZAÇÃO

Para estabelecer uma loja de supermercado, o empresário enfrenta um primeiro grande desafio, é a decisão pelo local em que pretende instalar o novo empreendimento. KOTLER (2000) observa que, para os varejistas, as três chaves para o sucesso são “localização, localização e localização”. O processo de seleção de novos pontos deve passar pelo estudo feito por empresas especializadas em pesquisa de localização, que formalizam diagnósticos e prognósticos técnicos de viabilidade mercadológica. No entanto, antes mesmo de solicitar estudos técnicos, muitos empresários costumam fazer avaliações preliminares sobre a atratividade de cada novo ponto baseadas nas suas próprias experiências, estimando a capacidade de cada alternativa em atrair clientes e realizar vendas (SUPERMIX, jul. 2000).

A determinação do local de instalação de um supermercado vai depender de vários fatores, que, conforme Parente destaca são os seguintes:

- 1) o potencial da demanda, com a identificação da população e renda da área de influência, bem como a densidade da demanda;

- 2) o tráfego de pedestres, pela quantidade e perfil das pessoas que transitam pelo local;
- 3) o acesso e o fluxo de veículos, baseado na quantidade e tipos de veículos, assim como a lentidão do trânsito e a facilidade de acesso ao ponto;
- 4) a facilidade de estacionamento e número suficiente de vagas para clientes;
- 5) os concorrentes, medidos pela quantidade e capacidade competitiva;
- 6) as características e vocação da região para lojas mais sofisticadas ou populares;
- 7) a compatibilidade com outros varejistas, pela análise da composição do varejo existente próximo do ponto escolhido;

8) a localização específica, assim como: a visibilidade da loja, a posição do ponto, o tamanho e formato (um hipermercado, por exemplo, com 10 mil metros quadrados de área de venda exigirá um terreno de mais de 30 mil metros quadrados, enquanto um supermercado de vizinhança necessita de uma área 20 vezes menor e as condições e formato do prédio existente). Um outro fator importante, a ser considerado pelo supermercadista, é a ambientação da loja, onde reside a grande força do supermercado no propósito de chamar a atenção do cliente para potencializar as vendas. Por isso, tudo é dimensionado para a criação de um clima favorável às compras e decisões do consumidor. Segundo a POPAI (*Point-of-Purchase Advertising International*), no Brasil, cerca de 85% da clientela decide o que levar para casa quando está na loja.

Para confirmar esses dados, o estudo ACNielsen 2001 (*Mudanças no Mercado Brasileiro*), revela que uma significativa contribuição para a formação desse cenário é o planejamento das compras em supermercados. Constatou-se que no Brasil cerca de 53% dos consumidores não levam lista, 39% levam a lista e compram outros produtos, enquanto apenas 8% levam lista e não compram outros produtos.

Na opinião de KOTLER (2000:548), “Todas as lojas têm um layout físico que pode facilitar ou dificultar a movimentação das pessoas em seu interior. A loja deve incorporar um ambiente planejado que seja adequado ao mercado-alvo e atraia clientes”.

O layout de loja tem sido alterado em função de adaptações e adequações dos espaços às necessidades de exposição e facilidade de deslocamentos, também pelo fato de que esses espaços estão cada vez mais caros e disputados pelos fornecedores.

Na ambientação do supermercado, cada loja procura definir sua identidade através do projeto arquitetônico, da programação visual e da luminância. Os corredores estão mais largos, a iluminação adequada a cada seção, o piso de mármore ou granito, a sonorização homogênea e suave, o layout das seções planejado para fazer com que o cliente passeie pela

loja. Outra preocupação com a ambientação é o conceito de layout que privilegia o *store in store* (a loja dentro da loja), com seções personalizadas conforme a linha de produtos. Um detalhe, que também chama a atenção dos consumidores no layout da área de vendas, é a distribuição de gôndolas em corredores mais amplos, observando-se a lógica do comportamento de compra dos clientes, do início ao fim de seu itinerário.

Existe um padrão que prevalece, ainda hoje, na orientação da estrutura das lojas supermercadistas: menor profundidade e mais largura, as seções de padaria, frios, embutidos, pratos semi-prontos, peixaria e açougue no fundo da loja, FVL - frutas, verduras e legumes no centro da loja e uma única entrada. Esta importância do layout faz-se necessário uma pesquisa para conhecer muito bem a região e sua clientela, além de definir mix de produtos que será exposto. Assim, o layout será capaz de direcionar o cliente e facilitar a operação da loja, permitindo reposições eficientes e o gerenciamento de categorias.

2.5.6 ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO

O supermercadista tem à sua disposição uma variedade de ferramentas de comunicação e promoção de vendas, úteis para a captação de clientes, geração de tráfego e efetivação da decisão de compra pelo consumidor. Ele pode fazer campanha publicitária, realizar liquidações, emitir cupons de descontos, realizar sorteios, distribuir amostras, ou realizar degustação. A utilização das ferramentas se baseia no escopo e posicionamento e imagem da loja. O estilo das promoções, o conteúdo dos anúncios, a definição da mídia, tudo depende do perfil do público-alvo do supermercado.

As grandes redes supermercadistas freqüentemente investem em campanhas publicitárias de maior peso, mídia planejada, com a programação de veículos de massa. Quase sempre essas empresas divulgam os produtos em oferta, como forma de atrair grande número de consumidores. As lojas de menor porte procuram meios de custos mais baixos, como encartes, tablóides, folhetos, volantes, carro de som, pedágios ou 'blitz'. A distribuição de impressos de porta em porta, também, é uma alternativa muito utilizada.

O mix de comunicação se compõe das seguintes ferramentas: propaganda, publicidade, relações públicas, assessoria de imprensa, patrocínio, merchandising, promoção de vendas, venda pessoal e marketing direto. Nesse composto, a propaganda tem um certo destaque por estar relacionada aos principais veículos de comunicação, proporcionar maior visibilidade e

possuir a capacidade de atingir compradores dispersos geograficamente. No entanto, os custos de produção e veiculação costumam ser proibitivos para a maioria das empresas.

Segundo KOTLER (2000:584), “a propaganda é capaz de produzir grande efeito sobre as vendas simplesmente pela repetição dos anúncios e comerciais”. Possivelmente os consumidores acreditam que uma empresa com presença constante na grande mídia ofereça um ‘bom valor’. Assim sendo, o supermercadista precisa saber se a propaganda está atingindo e influenciado as pessoas certas, ou seja, quem realmente toma as decisões de compra, e se o impacto da mensagem está sendo capaz de construir uma marca que mereça a atenção, a lealdade e a fidelidade dos consumidores.

A comunicação também pode acontecer por mídia espontânea. É que, com a alta visibilidade alcançada pelos supermercados, têm sido publicadas matérias jornalísticas e entrevistas com empresários do setor por toda a imprensa.

Os empresários supermercadistas estão sempre em busca de ferramentas de comunicação que agreguem valor ao negócio. A Internet está se configurando como uma novidade de real poder. Contudo, a prática tem mostrado que os investimentos nessa nova mídia não estão resultando em aumento imediato de faturamento. Apesar disso, muitos especialistas dizem que o objetivo nesse primeiro momento não pode ser o de aumentar vendas, mas garantir a presença no meio de comunicação mais moderno que existe e com possibilidades de se tornar o principal veículo de propaganda do futuro.

Para que se tenha uma idéia de como as coisas evoluíram: atualmente os fornecedores estão destinando verbas significativas para as ações de promoção e merchandising, algo em torno de 25% dos investimentos de marketing e, em empresas que não têm acesso à grande mídia, elas chegam a superar a casa dos 50% dos investimentos.

Além do merchandising amplamente conhecido, existem estratégias inovadoras e bem sucedidas, especialmente em relação a materiais e aplicações no ambiente de loja. Os fornecedores de diversos segmentos estão atentos para essa mudança, colocando sua propaganda nos pisos das lojas, nos carrinhos, nos sinalizadores do estacionamento, nos separadores de compras, nos painéis exteriores e interiores, nas gôndolas, e até no verso dos tíquetes de caixa.

Esse tipo de tendência é explicado pelo fato de que, segundo estudos da *Research International*, o brasileiro é um recordista em permanência nas lojas de supermercados, em torno de 77 minutos. Outros dados mostram que de cada dez consumidores que visitam os supermercados, pelo menos seis vão acompanhados de familiares. Assim, os supermercados, como uma nova mídia, possuem amplas condições de planejar com mais propriedade seus

espaços. Eles estão aproveitando o interesse e a capacidade de investimento dos grandes fornecedores, para valorizar seu próprio ambiente e garantir maior potencial de comunicação de suas lojas. Todavia, o grande desafio é tornar o negócio

bastante visível e atraente, destacando-se dos demais concorrentes.

Para colocar essa nova mídia em prática, alguns empresários já estão utilizando recursos de alta tecnologia, inclusive, como displays animados, sensores para emissão de sons, roletas de premiações instantâneas, *check-outs* premiados, entre outros. O merchandising interativo está sendo empregado, como mecanismo útil no processo de fidelização dos clientes. Dessa forma, os planejamentos de comunicação desenvolvidos pelos supermercadistas estão considerando, no seu bojo, uma efetiva integração das mídias e dos diversos públicos envolvidos, tais como os fornecedores, os repositores, os prestadores de serviço, a equipe de atendimento, a gerência e o consumidor final.

Finalmente, essas são ferramentas de que o supermercadista pode se apropriar para atrair, seduzir e direcionar o consumidor para os produtos-chave nas suas diversas seções. Vale lembrar que o consumidor vai ao supermercado, não apenas para fazer compras, mas, também, para exercitar um estilo de vida, expor um padrão de consumo, que a mídia tão bem consegue estimular.

3 ESTUDO DE CASO DO ANGELONI

3.1 O ANGELONI

O Angeloni é uma rede de serviços que tem importante presença no setor de varejo de alimentos nos estados de Santa Catarina e Paraná, o qual em 1958 abriu sua primeira loja em Criciúma, e a partir de então, iniciou uma história de sucesso e empedorismo. Possui um grande destaque na entrega de valor ao cliente, pois junto aos seus supermercados, oferece opções de serviços, como farmácias e os postos de combustíveis da rede.

Segundo o Ranking da ABRAS, o Angeloni está em décima posição no setor, com faturamento de R\$ 966.787.796 em 2004. A rede possui 19 lojas, somando 454 *check-outs*, 62.929 m² de área de vendas, e 6.056 funcionários. Ocupa a primeira posição no setor no estado de Santa Catarina.

Foi pela 11ª vez seguida *Top of Mind* do setor em Santa Catarina e pela 6ª vez consecutiva o Supermercado do Ano, escolhido pela Associação Catarinense de Supermercados.

Presente com 3 postos de gasolina em SC, 29 farmácias em SC e PR, além de seus 19 supermercados, a rede prima pela qualidade nos produtos de seu mix e um bom atendimento para obtenção da satisfação de seus clientes. (documentos internos, 2005)

3.1.1 HISTÓRICO

Para que o Angeloni chegasse onde está hoje, forma precisos anos de trabalho e uma constante preocupação com o desenvolvimento da rede, que através de pesquisa de novos mercados e tendências de consumo, fez com que se destacasse dentro do setor, com diversificação e dinamismo.

No fim da década de 40, os supermercados chegaram ao mercado brasileiro, as primeiras lojas, instaladas em São Paulo e no Rio de Janeiro, em pouco tempo se multiplicaram, espalhando-se pelo resto do país. Fora do eixo Rio-SP, Santa Catarina foi um dos primeiros estados a experimentar o novo tipo de estabelecimento, que viria substituir as tradicionais mercearias. A novidade chegou pelas mãos do jovem Antenor Angeloni que estudando em São Paulo, teve oportunidade de conhecer a loja pioneira, implantada pela rede Pão de Açúcar. Entusiasmado com o que viu, e farejando uma boa oportunidade de negócios, ele

voltou a Criciúma decidido a convencer o pai a transformar a mercearia da família em supermercado.

Com a aprovação do pai e associado ao irmão, Arnaldo, ele levou à frente o ousado projeto, o qual em 1958, na cidade de Criciúma, nasceu o Angeloni. A empresa iniciou com uma pequena fiabreria e com a ambição de se tornar uma loja de auto-serviço igual às encontradas nos grandes centros. O sonho foi logo alcançado: um ano depois, a família já inaugurava seu primeiro mercado do gênero auto-serviço em Santa Catarina.

Em 1978, inaugura-se, em Criciúma, a primeira grande loja da rede: o Supercenter Angeloni, com 4.000m² de área de vendas. Nesta época, o Angeloni já possuía filiais de supermercados também em Tubarão e Laguna. Ainda em 1978, foi lançado o arroz Super A, produzido num engenho próprio e representando a etapa inicial da implantação da linha de produtos com marca própria.

O ano de 1987 foi muito importante, pois após a inauguração da loja de Lages, Santa Catarina ganhou seu primeiro hipermercado: uma loja com 16 mil m² de área construída, em Florianópolis.

Com a estruturação dos departamentos de marketing e informática, o Angeloni comemorou seus 30 anos de pioneiro em automação comercial e com o prêmio Top de Marketing por suas campanhas publicitárias inovadoras, no ano de 1988.

Já 1989 trouxe a inauguração da terceira loja de Florianópolis, já totalmente informatizada. Também neste ano, foi aberto o primeiro posto de combustível Angeloni. Continuando o projeto de expansão pelo território catarinense, o Angeloni inaugura mais um hipermercado, em Blumenau no ano de 1992.

Em meados de 1995 o norte de SC passou a contar com a qualidade Angeloni: a empresa abre uma loja no Mueller Shopping Center, em Joinville.

O Angeloni passou por um ano de reformas, que foi 1996, o qual o transformou em modelo na área de supermercados: lojas climatizadas, estacionamentos cobertos, geração de energia elétrica própria, informatização e padronização da identidade visual de todas as filiais.

Nova expansão em 1997 com a inauguração de uma loja em Jaraguá do Sul, da segunda unidade de Blumenau e da primeira Farmácia Angeloni.

Ao completar 40 anos, em 1998, o Angeloni reafirmou sua liderança no Estado inaugurando a segunda farmácia em Florianópolis, um novo posto de combustível e ainda duplicou sua unidade Beira Mar, na capital.

O grupo supermercadista Angeloni, em 2000, amplia suas operações em Joinville. Os investimentos na loja de 1.400 metros quadrados de vendas chegam a aproximadamente R\$ 1 milhão.

O ano de 2002 foi marcado quando o Angeloni ultrapassou as fronteiras e chegou no mercado curitibano, aumentando para 19 seu número de lojas. (entrevistado gerente de lojas, 2005)

3.1.2. SEUS PRINCÍPIOS

Bem-estar do ser humano

Responsabilidade Social

“A nossa prioridade é, e sempre será, o bem-estar do ser humano. O mesmo cuidado e respeito que temos com nossos clientes está presente em todas as nossas relações com funcionários, fornecedores e comunidade onde atuamos” (documentos internos, 2005)

3.1.3. ESTRUTURA

O grupo Angeloni atua no mercado de varejo de alimentos com dois tipos de canal de distribuição, o Supercenter e o Supermercado. Ambas pertencem ao grupo e utilizam a mesma estrutura administrativa (situada em Criciúma) e de marketing (em Florianópolis), além do centro de distribuição. Cada loja possui um diretor responsável, o qual faz a coordenação da unidade, de acordo com as estratégias estabelecidas pelo diretor do grupo. Abaixo deste estão os gerentes, e em seqüência, os demais envolvidos na loja.

Desta forma, a estrutura do Angeloni é centralizada, o que pode ter efeitos negativos na velocidade de resposta das lojas, o que é minimizado através do contínuo estudo de cada região, bom relacionamento entre as lojas e o centro administrativo e ações regionais. (entrevistado gerente de lojas, 2005)

3.2 PÚBLICO ALVO

O público alvo do Angeloni em Curitiba pode ser determinado a partir de variáveis demográficas, geográficas, psicográficas e comportamentais, conforme segue:

Demográfica:

- Idade: 25-50 anos
- Sexo: feminino
- Ocupação: Profissionais liberais e públicos
- Classe Social: A e B

Geográfica:

- Região: moradores das cidades onde estão as lojas e cidades vizinhas

Psicográfica:

- Estilo de vida: sociáveis e práticos

Comportamental:

- Benefícios: qualidade, serviços e praticidade
- Atitude em relação ao produto: positiva
(entrevistado gerente de lojas, 2005)

3.3. MIX VAREJISTA**3.3.1. ESTRATÉGIA DE PRODUTOS E SERVIÇOS**

O setor de varejo de alimentos, com o desenvolvimento que se encontra hoje, impossibilita que se alcance grandes diferenciais através do mix de produtos. Assim, o Angeloni atua com um mix de produtos que atende aos padrões de hipermercados, com seções e alguns itens importados.

A administração do mix das diferentes lojas acontece com o reconhecimento de que cada região possui características únicas e que não devem ser ignoradas. Em alguns casos, esta customização acontece por força da lei, e liberação de registro de alimentos.

Sendo assim, possui um mix base para todas suas unidades, e agrega também produtos de expressiva força na região. A incorporação desta regionalização no mix de produtos faz com que a empresa reforce sua competitividade e esteja sempre acompanhando as tendências e características de cada lugar, deixando visível aos consumidores o seu entendimento e valorização da cultura local.

Para o Angeloni a qualidade nos seus produtos é um direcionador muito importante, pois primam pela alta qualidade e confiabilidade no que está oferecendo, uma vez que deseja ser destacado por seus produtos de qualidade. Isto faz com que seja rígido o controle de qualidade

dos produtos vendidos, analisando a proposta do fornecedor, e alinhando com objetivos da empresa em oferecer qualidade e boa relação custo-benefício ao cliente.

Para aproximar ainda mais o consumidor com o Angeloni, o grupo agregou ao seu mix produtos de marcas próprias, que além de reforçar a marca, cria fortes vínculos com o cliente. Porém, esta estratégia é feita de forma controlada e com poucas opções, ao contrário de muitos outros varejos, destacando a alta qualidade aliada ao bom preço.

O Angeloni desenvolveu linhas próprias, que são :Super A, Dona Helena/Gelão e Estrela, que passam diariamente por rigorosos testes e controle de produção.

- *Linha Estrela*

Os produtos Estrela são produtos da linha de limpeza que constituem uma opção alternativa de qualidade e com menor custo.



Detergente líquido estrela

Disponíveis em cinco versões (frascos de 500ml):
coco, glicerina, maçã, limão e neutro



Amaciante de roupa estrela

Disponíveis em quatro versões (frascos de 2l):
floral, lavanda, natural e rosas

- *Santa helena/ Gelão*

São produtos de alta qualidade a um preço acessível, e que fazem parte do cotidiano do consumidor.



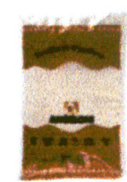
Arroz Dona Helena Parbonizado e polido

Para oferecer uma opção diferenciada, o Angeloni produz dois tipos de arroz da marca Dona Helena.



Feijão Gelão Preto, Vermelho e Cariocão

O feijão está sempre na mesa do brasileiro. Por isso, o Angeloni tem a responsabilidade de colocar à sua disposição um produto de alta qualidade e preço acessível.



Farinha de Mandioca Gelão

Produzida de forma artesanal, a farinha de mandioca Gelão é uma opção alternativa de qualidade e com menor custo que a marca "Super A".



Arroz cães, aves e suínos

Produzido a partir dos grãos de arroz que não passaram pelo apurado processo de seleção responsável pelas marcas Super A e Dona Helena, este é um produto nutritivo e especial para cães, aves e suínos.



Polvilho Dona Helena

Adquirido sempre de acordo com os melhores resultados das safras na Região Sul do país, o Polvilho Dona Helena possui excelente qualidade. Mais um ótimo produto da marca Angeloni para você levar para casa.

- *Super A*

A linha Super A produtos Premium, de alta qualidade



Farinha de Trigo Super A Especial

Mais um produto da linha Super A que atende às exigências do padrão Angeloni de qualidade. Esta farinha é produzida a partir de uma composição que contém 70% de trigo canadense e 30% de trigo argentino.



Arroz Super A parporizado, polido e integral

Para atender a todos os gostos e preferências, o Angeloni produz três tipos de arroz da marca Super A. Todos de alta qualidade.



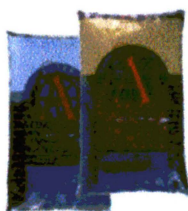
Farinha de mandioca Super A

A farinha de mandioca Super A possui excelente qualidade. O rigoroso controle de produção exige que o produto seja minuciosamente peneirado, o que garante a eliminação de qualquer resíduo.



Café Solúvel a vácuo (100% Café do Brasil)

O café Super A é puríssimo, com sabor e aroma marcantes. Isso porque é originário do Sul de Minas, região conhecida por produzir o melhor grão de café do Brasil.



Feijão Super A vermelho e preto

O Feijão Super A passa por uma apuradíssima seleção eletrônica, reservando apenas os melhores grãos. Além disso, o Feijão Super A provém de excelentes produtores da região.

Mesmo contando com uma grande variedade de produtos de alta qualidade e de suas marcas próprias, o Angeloni busca seu diferencial nos serviços que oferece, entregando um pacote de benefícios ao cliente por escolher a sua loja. Desta forma, o cliente Angeloni não vai a loja apenas para comprar produtos, mas também para usufruir os serviços, que adicionam valor e diferenciam a rede dos demais players.

Os serviços oferecidos são:



O Clube Angeloni é um programa de relacionamento especial, com vantagens exclusivas para o consumidor. Com ele, as compras na rede Angeloni passam a valer pontos que, acumulados, dão

direito a muitas recompensas. a adesão é grátis, sem taxas de anuidades.



O Cantinho das Estrelas é um lugar muito especial. Aqui, as crianças de 3 a 8 anos podem se divertir a vontade e com muita segurança. Enquanto o cliente faz suas compras com toda a tranqüilidade, uma equipe completa dá o atendimento carinhoso que as estrelinhas merecem.



Local onde os sócios do Clube Angeloni podem participar dos inúmeros cursos de culinária promovidos pelo Angeloni e seus parceiros. A Cozinha Experimental Dona Helena, totalmente equipada com a mais moderna tecnologia disponível hoje para o setor, e que promove cursos gratuitos - sempre com inscrições prévias - e ainda aproveita para desenvolver ações sociais, onde cada cliente ao fazer sua inscrição doa um quilo de alimento não perecível, ao mesmo tempo em que indica uma instituição para receber a doação.

A instituição social que receber mais indicações é a que recebe os alimentos recolhidos naquele dia. A Cozinha Dona Helena já está funcionando nas cidades de Florianópolis, Blumenau, Joinville, Curitiba, Itajaí e Balneário Camboriú e em breve estará presente em outras lojas.



O Tempo, é um serviço de compras que leva o Angeloni até a casa do consumidor. Com ele, é possível fazer compras no site e, depois, escolhe se quer recebê-las em casa ou buscá-las na loja. Além disso, também pode comprar na loja e solicitar entrega em domicílio. O Tempo está disponível 24h por dia, 7 dias por semana. Basta se associar gratuitamente ao Clube

Angeloni.



**Orientadoras
de Atendimento**

As Orientadoras de Atendimento informam aos consumidores sobre as lojas Angeloni, produtos, promoções e o ajuda a encontrar o que procura com maior rapidez e agilidade. Além disso, as Orientadoras têm dicas úteis para facilitar as compras e o dia-a-dia do cliente.



O Espaço Cultural é um palco aberto às mais diversas manifestações culturais, com o objetivo de estimular, principalmente, os talentos locais. O Espaço Cultural está sempre à disposição de artistas, onde a emoção e a expressão têm lugar garantido.

Os espaços culturais são locais onde artistas como bailarinos, palhaços, atores, cantores, dançarinos e instrumentistas expressam seu talento e criatividade, fazendo rir e chorar, emocionando, sensibilizando e tocando o coração dos milhares de clientes que passam diariamente nas lojas.

São também importantes divulgadores da arte regional, pois contribuem de maneira significativa para que os artistas se tornem conhecidos, uma vez que é possível encontrar mostras de pintura, escultura, artesanato, fotografia, cerâmica, tapeçaria, enfim, as mais diversas manifestações artísticas e culturais.

O primeiro Espaço Cultural inaugurado foi o da Beira Mar, em Florianópolis, em 27 de maio de 1999. Hoje as lojas Supercenter Capoeiras (Florianópolis), Supercenter Itajaí, Supercenter Fonte Luminosa (Blumenau), Supercenter Balneário Camboriú e Supercenter Água Verde (Curitiba) também já possuem esta opção de entretenimento cultural.



Através dela, a empresa pode ouvir a opinião do consumidor, suas sugestões e tirar as suas dúvidas. É um ótimo canal para obter informações do mercado e utilizá-las para melhorar e implementar processos.

(entrevistado gerente de lojas, documentos internos, 2005)

3.2.2. ESTRATÉGIA DE PREÇO

O Angeloni adota uma estratégia de preços médios, pois agrega diversos serviços aos seus produtos, sendo que esta é sustentada pela percepção de valor do cliente e relação custo-benefício.

Nas diversas lojas do grupo, procura-se praticar o mesmo preço, porém, muitas vezes isto não é possível devido as diferenças regionais de alguns fornecedores e até mesmo a distância do centro de distribuição até a loja. (entrevistado gerente de lojas, 2005)

3.3.3. ESTRATÉGIA DE LOCALIZAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO

O Angeloni está presente nos estados de Santa Catarina e Paraná, regiões as quais possui uma alta atividade econômica e expressiva representatividade na economia brasileira.

Os formatos assumidos pelo grupo, Supercenter e Supermercado, são grandes determinantes da estratégia utilizada, segue as características destas estruturas e as possibilidades de diferenciação.



Com uma área de vendas em torno de 5 mil metros quadrados e um mix de produtos com 25 mil itens, o Supercenter diferencia-se dos supermercados por agregar o conceito one stop shop, que vem ao encontro da conveniência de ter, em um único local, uma gama de serviços que atendam ao cotidiano familiar, como praça de alimentação, lojas de serviços (banco, banca de revistas, chaveiro, farmácia, floricultura, lotérica, lavanderia, revelação rápida de fotos, sapataria, videolocadora, etc.) e um posto de abastecimento de automóveis.



São as lojas com todos os setores: Bazar, Bebidas, Carnes, Frios, Higiene, Hortifrutigranjeiros, Laticínios, Limpeza, Mercearia e Produção (Confeitaria, Lanchonete e Padaria). Tem área de vendas de até 4 mil metros quadrados e uma variedade de produtos que gira em torno de 18 mil itens.

Além destes canais de venda, o cliente ainda pode fazer sua compra pela Internet, com toda comodidade e segurança, sendo possível a entrega a domicílio e até mesmo a retirada no balcão. (entrevistado gerente de lojas, documentos internos, 2005)

3.3.4. ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO

A comunicação utilizada pelo Angeloni, em sua essência baseia-se comunicação promocional, a qual informa o público-alvo sobre ofertas e dias promocionais da rede. Pouco se faz em comunicação institucional, o que é característico do setor.

Estas ações podem ser para todas as redes, ou focadas para uma determinada região, utilizando-se de diversos meios, como revistas do setor, jornais, outdoor, televisão, rádio,

panfletos, comunicados que ficam disponíveis aos clientes na loja, suas fachadas e o site, que traz informações da rede e também eventos promocionais.

O site da empresa é um meio de comunicação bastante completo, onde o cliente pode saber mais da história da rede, das conquistas, cultura organizacional, endereço das lojas, dicas de culinária e nutrição, assim como fazer sugestões, reclamações e compra. (entrevistado gerente de lojas, documentos internos, 2005)

3.3.5. ESTRATÉGIA DE *SUPPLY CHAIN*

No que diz respeito à parte mais operacional e crítica de seu mercado – o estoque –, a empresa conta com um único Centro de Distribuição (CD), que, com uma ferramenta de *Supply Chain* da XPlan, baseado em algoritmos matemáticos que calculam a reposição de produtos de acordo com suas peculiaridades, demanda, sazonalidade, campanhas de marketing relacionadas, entre outras variantes mais.

Este modelo ajudou a combater as incertezas nas práticas de reposição. Essas incertezas (que geram custos com estoques e insatisfação com o mix de produtos oferecidos nas gôndolas) são derrubadas pela intervenção de fornecedores dentro do conceito de CPFR (sigla em inglês para Planejamento Colaborativo de Previsão e Reabastecimento). Esse modelo tem como objetivo dimensionar a demanda da forma mais realista possível, contando com a colaboração dos fornecedores.

A rede de supermercado também desenvolveu internamente, em complemento ao programa de *supply chain*, um software que envia por meio de rádio-frequência aos operadores do CD a listagem de produtos que devem ser separados e encaminhados para as diferentes unidades da rede. Quantidade e destino checados, esse mesmo profissional alerta o sistema do dever cumprido, sem precisar utilizar papel em qualquer parte do processo ou se deslocar até uma máquina. O conceito de CPFR, proporcionou uma completa reformulação na sua cadeia de abastecimento, procedendo à remodelagem e automação de seus processos, como forma de reduzir custos e reorganizar os procedimentos.

Nos primeiros 12 meses a economia média dentro do grupo todo foi de 30% em relação ao que era consumido anteriormente. Porém, algumas lojas chegaram a registrar economia de até 55% em determinados departamentos. Quando a análise é feita caso a caso, os números impressionam ainda mais. Há casos, onde os gastos caíram pela metade. Em algumas lojas, por exemplo, a economia no departamento de mercearia chegou a 45%, 53% ou até mesmo

55%. Em outras unidades, no departamento de higiene a redução dos custos bateu em 53%. Em um ano, algumas lojas do Grupo registraram economia no departamento de limpeza, por exemplo, de até 34%. No ano seguinte, há lojas que registraram economia, incluindo todos os departamentos (mercearia, limpeza, higiene e bebidas) de 44%.

Tais medidas dão uma vantagem competitiva fundamental, já que o setor supermercadista trabalha com margens de lucratividade muito apertadas, possibilitando caixa para investimentos diversos. Outro grande benefício destacado pela empresa é que as pessoas se concentraram menos no trabalho operacional, ganhando mais tempo para pensar estrategicamente. (entrevistado gerente de lojas, documentos internos, 2005)

3.4. TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO

A rede Angeloni investe fortemente em sua estrutura de Tecnologia da Informação. Os primeiros sistemas, baseados em microcomputadores da Scopus, foram implantados em 1986, para rodar a folha de pagamento. A introdução da informática afetou a dinâmica da empresa que, até então, tinha todas as suas operações processadas manualmente. A exceção era o sistema de contabilidade, processado por um birô externo. No início houve resistência dos funcionários, que seis meses depois estavam motivados a conhecer maiores detalhes do novo sistema e operar todas as possibilidades.

Dos micros, a empresa evoluiu para máquinas mais poderosas, da Medidata, com sistema operacional Unix, em 1994 adotou a plataforma Sun. A rede Angeloni foi uma das primeiras usuárias da linha SPARC 20 no país.

Hoje o Angeloni desenvolve internamente todos os sistemas referentes às atividades que fazem parte do seu core business, como os processos de logística, estoque e de vendas. Como parte dessa estratégia, a empresa desenvolveu internamente o seu sistema de gestão empresarial, usando banco de dados Progress, assim como o sistema de logística, usando Oracle Application Server com Java. Já em relação aos sistemas que não fazem parte do core business, como folha de pagamentos ou banco de dados, adota produtos de mercado ou contrata parceiros para desenvolver.

Também desenvolveu um sistema de business intelligence, o qual permitiu que profissionais-chave da Angeloni começassem a explorar de fato as incontáveis informações reunidas nos últimos cinco anos, principalmente, por meio do clube de fidelidade e do cartão de crédito Visa/Angeloni, que veio reforçar o relacionamento com os clientes, em 2001.

Isto faz do Angeloni um exemplo no segmento do varejo no uso da tecnologia aplicada ao negócio, buscando integrar seus processos, agilizar as respostas e responder de maneira imediata às solicitações do mercado. (entrevistado gerente de lojas, documentos internos, 2005)

3.5. MARKETING INTERNO

O Angeloni aposta no alto valor dos funcionários, pois acredita que estes são os maiores responsáveis pela satisfação do consumidor, assim, funcionário satisfeito, significa bom atendimento e entrega de valor.

Desta forma, a preocupação em treinamento é constante, pois o funcionário ao entrar para o grupo passa por um período de adaptação e integração, o qual conhece a rede, sua história, valores e cultura organizacional. Depois disto, a cada seis meses ou quando um novo sistema é implementado o funcionário passa por uma reciclagem, que visa seu aprimoramento e melhor desenvolvimento de suas funções.

A motivação é exercida através de um salário condizente com a realidade do mercado, além de reconhecimento profissional através do “funcionário do mês” e “destaque do setor”.

As folgas dos funcionários são respeitadas e a jornada de trabalho é de sete horas e vinte minutos, respeitando a lei, o que muitas vezes não acontece em empresas do setor. São servidas refeições e lanches em horários intermediários, com bolos, chás, sucos e bolachas. Além disto, existe um ótimo relacionamento entre os níveis hierárquicos, possibilitando troca de informações e sugestões. (entrevistado gerente de lojas, documentos internos, 2005)

3.6. POSICIONAMENTO

Em 2002 quando o Angeloni chegou em Curitiba, encontrou um mercado maduro, com grupos estratégicos definidos e bastante competitivos. No setor, os grandes brigavam por preços baixos, os médios pela tentativa de serem grandes, o que resulta em falta de posição clara, e os pequenos, ressaltando a proximidade com o cliente.

Neste cenário, o Angeloni entrou com um posicionamento diferenciado, pois apesar da estrutura de uma grande loja, diferencia-se pela proximidade com o cliente assim como de um pequeno varejo e os serviços agregados. Desta forma, todas as áreas da empresa focam para seu diferencial, já que os produtos trazem um mix regional, o marketing foca o valor agregado

que os serviços oferecem, e os recursos humanos é voltado ao melhor atendimento aos clientes e a busca da satisfação através de uma experiência surpreendente na loja.

Além de seu espaço no Supercenter oferecer diversos serviços ao cliente, o que trás comodidade e reforça o conceito one stop shop, o cliente se beneficia de auto-serviço e também de atendimento individualizado. E essa é a força do Angeloni, os funcionários motivados e treinados para melhor atender ao cliente, sempre prontos para qualquer demanda. Assim, este posicionamento agrega valor ao Angeloni, o que faz com que os clientes paguem um pouco mais para ter atenção e serviços na loja (entrevistado gerente de lojas, documentos internos, 2005).

4 CONCLUSÃO

Os anos 90 trouxeram várias mudanças que representaram impactos sobre o setor varejista, como as mudanças econômicas e o aumento da concorrência interna. No Brasil, a entrada de participantes externos e conseqüentemente entrada de conceitos mais modernos de operação impuseram a necessidade de profundas transformações para a maior parte das empresas.

O que antes era alcançado através de grandes estoques e especulação financeira, teve que migrar para reposição de estoque conforme o giro, maior atenção às necessidades dos consumidores e busca de diferenciais competitivos.

O mercado era dividido em sua maioria em pequenas e médias empresas que atuavam em bairros, de forma regional e que mantinha um estreito contato com os clientes, porém, com as mutações no setor, grandes empresas estrangeiras e até mesmo nacionais iniciaram um processo de expansão através da compra destas pequenas redes para se formar grandes redes varejistas.

Neste contexto, este trabalho procurou mostrar como o Angeloni, grupo catarinense que possui 19 lojas e está décima posição no setor, com faturamento de R\$ 966.787.796 em 2004, se posicionou para entrar em Curitiba, um mercado maduro e já conhecido por sua alta competitividade e atuação de grandes *players*. Todos os esforços foram realizados a partir de um entendimento do mercado varejista no país e na cidade estudo.

Nele foi possível entender as abordagens do marketing assumidas pelo próprio varejo, como intermediário e elemento de persuasão.

PARENTE (2000) define o varejo como sendo todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor varejista. A evolução deste processo de varejo faz com que as empresas busquem diferenciais competitivos para atrair clientes, e com o tempo, conquistar sua fidelização.

Foi possível perceber, que Curitiba tem um setor varejista de alimentos desenvolvido, pois além de toda infra-estrutura e atividade econômica favorável para investimentos, possui grades redes que competem de maneira agressiva e consumidores exigentes e com características únicas curitibanas.

Neste cenário, o Angeloni estudou o mercado regional e percebeu que os grandes grupos brigavam em preços, que de maneira geral são muito parecidos, e deixavam uma lacuna em serviços e atenção aos clientes na loja. Fez disto uma oportunidade e entrou atento às

necessidades dos clientes, pois além de ter disponível em sua loja diversos serviços, proporciona um atendimento customizado para aqueles que assim desejarem. Estruturou suas operações para assim se posicionar, contando com sistema de *supply chain* automatizado, trazendo agilidade e confiabilidade, grande força em seu quadro de pessoal, através de atitudes motivacionais e a estratégia de preços com o intuito de ressaltar o valor percebido, além de toda a atitude da empresa e sua cultura. Isto faz do Angeloni um varejo diferenciado, com características de um gigante e atitude de um supermercado vizinho, amigo da comunidade.

5 RECOMENDAÇÃO

Alguns aspectos e questões, que não puderam ser tratados neste trabalho, para não fugir aos objetivos delineados, são agora descritos como forma de sugestão para desenvolvimento em trabalhos futuros. Assim, propõe-se como sugestão os seguintes estudos:

- Estudar o processo de aquisição de pequenas redes por grandes grupos.
- Estudar os conceitos e as questões que permeiam o comportamento do consumidor e os fatores de influência do processo de compras habituais e por impulso.
- Aprofundar o entendimento do relacionamento entre indústria e varejo.
- Avaliar a participação de supermercados pequenos no setor.
- Aprofundar nas tendências do setor para os próximos anos.
- Estudo do comportamento do varejo em outras culturas e países.

Esses foram alguns dos aspectos que se destacaram entre as questões percebidas durante a realização deste trabalho e que merecem aprofundamento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAS, Associação Brasileira de Supermercados. Disponível em <www.abrasnet.com.br> Acesso em 05 Junho 2005.

ACATS, Associação Catarinense de Supermercados. Disponível em <www.acats.com.br> Acesso em 01 junho 2005.

AMANHA, Revista. Disponível em <www.amanha.terra.com.br/edicoes/154/capa02.htm> Acesso em 22 fev. 2005.

ANGELONI, Grupo. Disponível em www.angeloni.com.br Acesso em 10 jun. 2005.

APRAS, Associação Paranaense de Supermercados. Disponível em <www.apras.com.br> Acesso em 01 jun. 2005.

BNDES, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Disponível em <www.bndes.gov.br> Acesso em 06 fev. 2005.

CARREFOUR, Grupo. Disponível em <www.carrefour.com.br> Acesso em 17 mar. 2005.

COBRA, Marcos. **Marketing básico**. São Paulo: Atlas, 1997.

CONDOR, Grupo. Disponível em www.condor.com.br Acesso em 17 mar. 2005.

CUNHA JR, Marcus V. M. Determinantes da natureza evolutiva e dos padrões estratégicos do varejo. In: ANGELO, C. F., SILVEIRA, J. A. G. (Org.). **Varejo competitivo**. São Paulo: Atlas, 1996.

ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO, Faculdade. Gestão de Varejo: o perfil das perdas no varejo no Brasil e nos EUA: estratégias e implicações. Disponível em <www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Varejo/VAR20-O_perfil_das_perdas.PDF> Acesso em 06 fev. 2005.

ÉPOCA, Revista. Consumo. Disponível em <www.revistaepoca.com.br> Acesso em 06 fev. 2005.

ÉPOCA, Revista. Estudo mostra crescimento do pequeno varejo. Disponível em <www.revistaepoca.com.br> Acesso em 06 fev. 2005.

IEA, Instituto de Estudos Avançados. **O Varejo De Alimentação No Brasil: Concentração Via Fusões E Aquisições**. Disponível em <http://www.iea.sp.gov.br/out> Acesso em 06 fev. 2005.

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

MARCAS PRÓPRIAS. Disponível em <www.marcasproprias.com.br> Acesso em 19 fev. 2005.

MARTINS, Gilberto A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2.ed. São

- MODERNO, Consumidor. Disponível em <www.consumidormoderno.com.br> Acesso em 16 mai. 2005.
- NIELSEN, AC. 8º Estudo de Marcas Próprias. Disponível em <www.acnielsen.com.br> Acesso em 18 fev. 2005.
- PÃO DE AÇUCAR, Grupo. Disponível em www.grupopaodeacucar.com.br Acesso em 17 mar. 2005.
- PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.
- Paulo: Atlas, 1997.
- PEGN. **Boa vizinhança**. São Paulo: Globo, 2000, p.34-35.
- POPCORN, Faith. **O relatório popcorn**. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.
- PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 22.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989 512 p.
- PORTER, Michael. **A nova era da estratégia**. São Paulo: HSM Management, Edição
- RODRIGUES, Marly. **40 anos de supermercados no Brasil**. ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados. Projeto Editorial Ícones Pesquisas e Histórias ABRAS, 1993.
- SOCIAL, Observatório. Disponível <www.observatoriosocial.org.br/boletim/boletim07.html> Acesso em 23 fev. 2005.
- SONAE, Grupo. Disponível em <www.sonae.com.br> Acesso em 17 mar. 2005.
- SUPERHIPER. **Curitiba: concorrência acirrada**. São Paulo: ABRAS, nov. 2002.
- SUPERHIPER. **O futuro dos Supermercados**. São Paulo: ABRAS, agosto. 2001.
- SUPERHIPER. **Ranking 2001 da Abras/ACNielsen**. São Paulo: ABRAS, mai. 2001.
- SUPERHIPER. **Ranking 2005 da Abras/ACNielsen**. São Paulo: ABRAS, mai. 2005.
- SUPERMIX. **Carrefour caminha para os supermercados**. Curitiba: Apras, jul. 2000.
- SUPERMIX. **Competição acirrada**. Curitiba: APRAS, abril. 2004.
- SUPERMIX. **Condor Supercenter inaugura supermercado**. Curitiba: APRAS, abril. 2002.
- SUPERMIX. **Parceria**. Curitiba: APRAS, agosto. 2001.
- WAL MART, Grupo. Disponível em <www.walmart.com.br> Acesso em 17 mar. 2005.