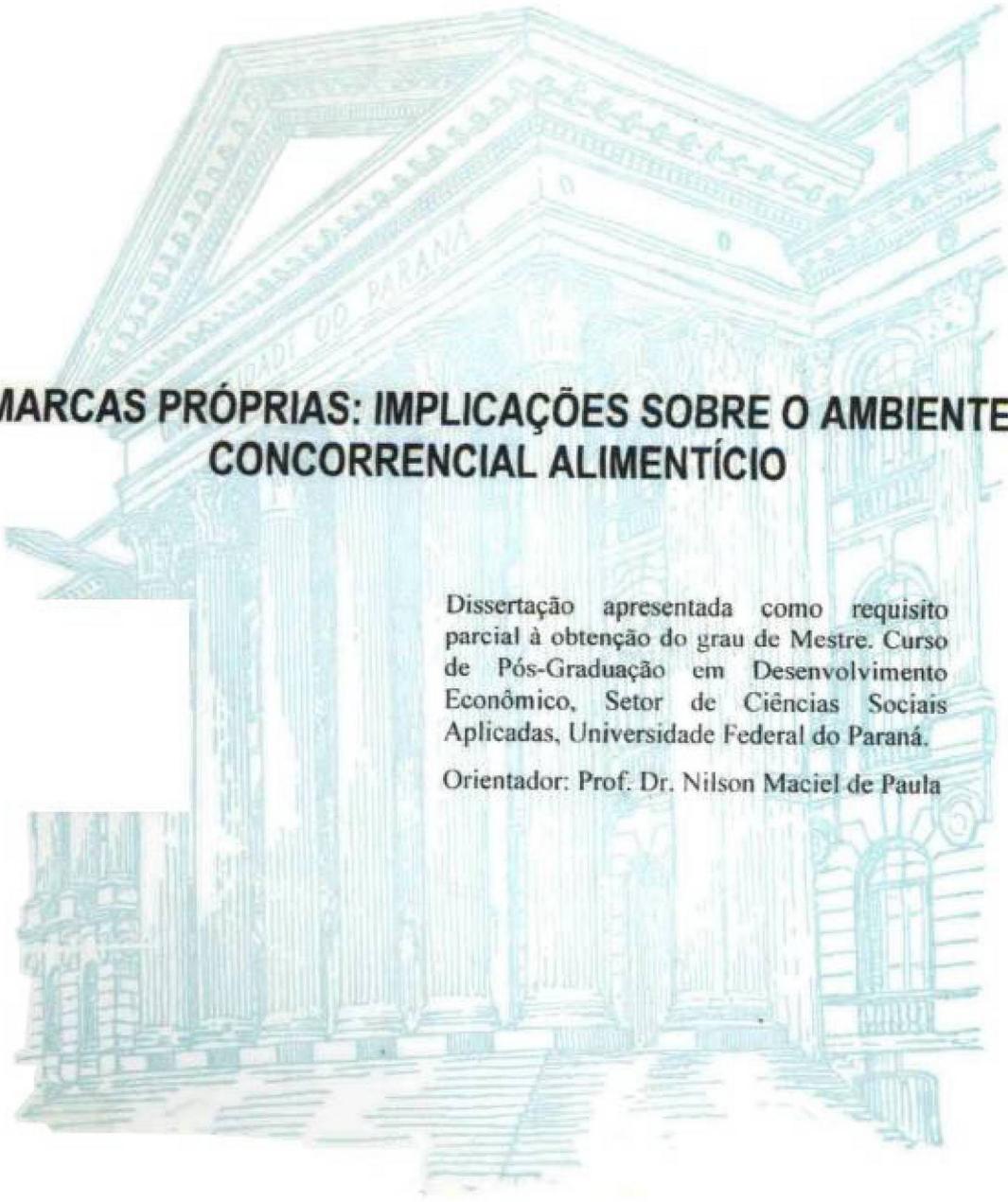


MARCELO ABÍLIO PÚBLIO



**MARCAS PRÓPRIAS: IMPLICAÇÕES SOBRE O AMBIENTE  
CONCORRENCIAL ALIMENTÍCIO**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre. Curso de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Nilson Maciel de Paula

CURITIBA  
2001

**MARCELO ABÍLIO PÚBLIO**

**MARCAS PRÓPRIAS: IMPLICAÇÕES SOBRE O AMBIENTE  
CONCORRENCIAL ALIMENTÍCIO**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre. Curso de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Nilson Maciel de Paula

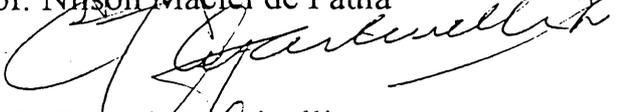
CURITIBA  
2001



ATA da sessão pública da argüição da Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento Econômico. Aos dezoito dias do mês de outubro de dois mil e um, as 13:30 horas na sala 105, Edifício Dom Pedro II, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, foram instalados os trabalhos da Banca Examinadora, constituída pelos seguintes Professores: **Nilson Maciel de Paula (orientador)**, **Orlando Martinelli** e **Aldair Tarcísio Rizzi**, designada pelo Colegiado do Curso de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico, para argüição da Dissertação de Mestrado apresentada pelo candidato **Marcelo Abílio Publio**, intitulada “**Marcas próprias: implicações sobre o ambiente concorrencial alimentício**”. A sessão teve início com a exposição oral do Mestrando sobre o estudo desenvolvido, tendo o Professor **Nilson Maciel de Paula** na Presidência dos trabalhos, concedido a palavra, em seguida, a cada um dos Examinadores, para realização de suas respectivas argüições. A seguir, o Mestrando apresentou sua defesa. Na seqüência, o Professor Presidente retomou a palavra para as considerações finais. Em seguida, reunida sigilosamente, a Banca Examinadora decidiu-se pela aprovação do candidato atribuindo-lhe as seguintes notas: Professor **Nilson Maciel de Paula (9,0)** Professor **Orlando Martinelli (9,0)**, Professor **Aldair Tarcísio Rizzi (9,0)**, do que resulta a **média (9,0)**, **equivalente ao conceito (A)**. Em seguida, o Senhor Presidente declarou aprovada, o Mestrando **Marcelo Abílio Publio**, que recebeu o título de Mestre em Desenvolvimento Econômico, área de concentração Políticas de Desenvolvimento. Nada mais havendo a tratar foi encerrada a sessão da qual eu, Ivone Polo Portela, secretária, lavrei a presente Ata que será assinada por mim e pela Comissão Examinadora. Curitiba, 18 de outubro de 2001.

  
Ivone Polo Portela (Secretária)

  
Prof. Nilson Maciel de Paula

  
Prof. Orlando Martinelli

  
Prof. Aldair Tarcísio Rizzi

Aos meus pais  
Dedico

## **AGRADECIMENTOS**

Eu gostaria de demonstrar a minha profunda gratidão a todos aqueles que estiveram envolvidos direta ou indiretamente no desenvolvimento deste trabalho, pois tiveram uma importância fundamental para que se pudesse chegar até aqui.

Inicialmente agradeço aos meus pais, peças fundamentais na minha vida, não só pela responsabilidade de minha existência como também pelos conselhos, apoios, forças, incentivos e apoio financeiro. Enfim, àqueles que me carregaram e me mostraram o mundo, “se pude enxergar mais longe é por que estive apoiado nos ombros de gigantes”.  
(Isaac Newton)

Agradeço também aos meus irmãos que sempre me enviaram mensagens de incentivo, me apoiando, oferecendo suas amizades, compreensão, carinho e amor. Pelas visitas a Curitiba, mesmo que esporádicas e bastante raras, pelos e-mails, sugestões de trabalhos, dicas, toques e confidências.

Agradeço a Ana Paula, namorada, quase noiva, futura esposa e mãe de meus filhos, principal motivo de meu empenho pois o mestrado é apenas um degrau que leva a um objetivo maior, onde ela está diretamente envolvida.

Agradeço aos professores da pós-graduação da UFPR que são peças fundamentais na minha formação. Em especial ao professor Nilson que demonstrou grande profissionalismo e dedicação na minha orientação, pois, sempre esteve mergulhado em diversos papéis, documentos, telefonemas e mesmo assim encontrava um tempo para me dar o direcionamento necessário ao desenvolvimento deste trabalho. Suas críticas e sugestões foram de grande valia.

Agradeço também ao professor Ramon que me deu um grande suporte no estágio de docência e muito do que sou hoje devo a esta experiência. Ao prof. Gabriel, Armando, Maurício Bittencourt, Huáscar, Victor, Igor, Shima, Aldair e Iara.

Aos membros da banca examinadora, professores Orlando Martinelli e Aldair Tarcizio Rizzi pelas sugestões e críticas.

Agradeço também a ajuda fornecida pelo CNPQ que foi de grande valia e fundamental para a minha sobrevivência em Curitiba e pelas ajudas da Ivone, que sempre esteve do nosso lado para resolver nossos problemas.

À cidade de Curitiba que me recebeu de braços abertos oferecendo tudo de melhor não só em ensino como em entretenimento. E ao Marcelo Marcet, grande amigo e guia de Curitiba, fundamental para minha adaptação à esta cidade.

Agradeço também às universidades PUC, Uniandrade e Faculdades ESEEI, que me deram a sua confiança e apoio ao término de minha bolsa, e me ofereceram oportunidades.

Aos amigos da pós-graduação membros do MST - Movimento dos Sem Tese, grupo de discussão da pós-graduação para assuntos relacionados à área econômica (ou não) concebido pelo grande amigo e doutorando Leonardo Monastério. Agradeço aos amigos: Paulo Wagner, Sandrinha, Fernanda, Marília, Ana Luiza, Thaiza, Angélica, Adrianinha, MVC Dutra, Guilherme, Alexandre, Ângela, Marcelo Passos, Daniel, Vinícius. Também à Mayra que me ajudou bastante no desenvolvimento do tema.

Especialmente ao amigo Luciano Nakabashi com o qual dividi o apartamento durante o período de realização do curso de mestrado que me ensinou uma forma mais crítica de ver o mundo e de questioná-lo. Nossas discussões extremamente multidisciplinares foram fundamentais para o meu desenvolvimento, e muito importante para a construção da minha percepção do conceito de economia.

Ao Alex (primão) ao qual sempre fui um grande fã e que trouxe diversão para Curitiba (além de alguns singelos problemas é claro), pelo apoio, dicas, sugestões e principalmente pelo inegável companheirismo.

Aos meus amigos de graduação, Fábio Lisboa, Marcinha, Lú (a qual tive o

honra de ser o padrinho de casamento neste período), Daniel, Ale Jungerman, Hila, Marcel, Sacha, Paty, Milici pelos e-mails e narrações dos fatos ocorridos em Sampa.

Finalmente, agradeço a Deus, fundamental e essencial à realização de tudo isso.

... O movimento é natural, surge espontaneamente.  
Por essa razão, a transformação do antigo torna-se fácil.  
O velho é descartado e o novo é introduzido.  
Ambas as medidas se harmonizam com o tempo,  
não resultando daí, portanto, nenhum dano.

I Ching

## SUMÁRIO

|  |     |
|--|-----|
| <b>LISTA DE FIGURAS</b> .....  | ix  |
| <b>LISTA DE TABELAS</b> .....  | ix  |
| <b>RESUMO</b> .....  | x   |
| <b>INTRODUÇÃO</b> .....  | 1   |
| <b>1 – A INDÚSTRIA PROCESSADORA DE ALIMENTOS</b> .....   | 08  |
| 1.1 – Referencial Teórico sobre Estrutura de Mercado e Estratégias .....   | 08  |
| 1.2 – Estrutura de Mercado e Estratégias Aplicadas à Indústria Processadora<br>de Alimentos .....                      | 25  |
| <b>2 - O COMÉRCIO DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS</b> .....   | 40  |
| 2.1 – Evolução dos Supermercados .....   | 40  |
| 2.2 – Os Supermercados no Brasil .....   | 44  |
| 2.3 – Alterações nas Estruturas dos Supermercados .....  | 48  |
| 2.4 – Conflitos entre Supermercados e Indústria Processadora Alimentícia .....   | 65  |
| <b>3 - AS MARCAS PRÓPRIAS</b> .....  | 71  |
| 3.1 – O Surgimento dos Produtos de Marcas Próprias .....   | 71  |
| 3.2 – As Marcas Próprias como Estratégias dos Supermercados .....  | 75  |
| 3.3 – Reações da Indústria Processadora de Alimentos à Introdução de<br>Produtos de Marcas Próprias .....              | 83  |
| 3.4 – Impacto do Fenômeno das Marcas Próprias no Ambiente Concorrencial<br>da Indústria Processadora Alimentícia ..... | 89  |
| 3.5 – Marcas Próprias vs. Estratégias de Diferenciação .....   | 101 |
| <b>CONCLUSÃO</b> .....   | 109 |
| <b>GLOSSÁRIO</b> .....   | 115 |
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....   | 116 |
| <b>ANEXOS</b> .....  | 119 |

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| FIGURA 1 –ESQUEMA DAS RELAÇÕES ENTRE OS SUPERMERCADOS E FIRMAS PROCESSADORAS .....                               | 32 |
| FIGURA 2 – COMPLEXO DE RELAÇÕES EXISTENTES ENTRE O SETOR PROCESSADOR ALIMENTÍCIO E O SETOR SUPERMERCADISTA ..... | 67 |

## LISTA DE TABELAS

|  |    |
|--|----|
| TABELA 1 – VALOR DE MARCA VS. DEMAIS ATIVOS .....  | 36 |
| TABELA 2 – PRINCIPAIS FORMATOS DE VAREJO DE ALIMENTOS NO BRASIL .....  | 49 |
| TABELA 3 – PARTICIPAÇÃO DAS MAIORES FIRMAS SUPERMERCADISTAS SOBRE O TOTAL DO FATURAMENTO DO SETOR (BRASIL – 1994 A 2000).....  | 60 |
| TABELA 4 - PRINCIPAIS F&A NO SETOR DE SUPERMERCADOS BRASILEIRO .....   | 61 |
| TABELA 5 - BRASIL RANKING DOS SUPEMERCADOS DE 2000 .....   | 62 |
| TABELA 6 - O SETOR SUPERMERCADISTA BRASILEIRO (1995 – 2000) .....  | 63 |
| TABELA 7 - A ASCENSÃO DAS MARCAS PRÓPRIAS NO BRASIL (1997 – 1998) .....  | 91 |
| TABELA 8 – CONSUMIDORES QUE CONHECEM E COMPRAM MARCAS PRÓPRIAS NA GRANDE SÃO PAULO, PRINCIPAIS CIDADES DO INTERIOR DE SÃO PAULO, RECIFE E RIO DE JANEIRO - 1998 (EM%)..... | 93 |
| TABELA 9 - RAZÕES PARA COMPRAR PRODUTOS DE MARCAS PRÓPRIAS NA GRANDE SÃO PAULO, PRINCIPAIS CIDADES DO INTERIOR DE SÃO PAULO, RECIFE E RIO DE JANEIRO - 1998 (EM%) .....    | 94 |
| TABELA 10 - ORGANIZAÇÕES COM MAIOR NÚMERO DE CATEGORIAS DE PRODUTOS DE MARCAS PRÓPRIAS (1998 – 1999).....  | 95 |
| TABELA 11 – PRODUTOS DE MARCAS PRÓPRIAS MAIS COMPRADOS NO BRASIL (1998).....   | 97 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| GRÁFICO 1 - EVOLUÇÃO DOS NEGÓCIOS RELACIONADOS A MARCAS PRÓPRIAS (EUA DE 1996 A 2000)..... | 89 |
|--|----|

## RESUMO

Análise do fenômeno do surgimento dos produtos de marcas próprias no Brasil e no mundo, principalmente nos anos 80 e 90 onde o fenômeno é mais intenso, sob o enfoque das teorias da Organização Industrial principalmente àquelas referentes às estratégias das firmas. Enfoca principalmente dois setores diretamente envolvidos com o surgimento do fenômeno, as firmas processadoras e os supermercados. Discorre sobre as principais transformações do ambiente concorrencial nesses dois setores, e também sobre as alterações ocorridas nas suas relações. O trabalho foi motivado para tentar entender como as relações concorrenciais iriam se alterar com a introdução de uma nova marca no mercado, que possuía características distintas das demais: é pertencente a um supermercado. A partir desse fato, discorre uma análise sobre como as relações comerciais poderiam se alterar, e quais firmas poderiam levar vantagem com o crescimento desse fenômeno, sendo constatada não somente uma ameaça às marcas estabelecidas como, ao mesmo tempo, o surgimento de novas oportunidades para determinadas firmas.

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por objetivo analisar as transformações da estrutura concorrencial que envolve o mercado processador de alimentos e as principais estratégias derivadas da introdução dos produtos de marcas próprias, que são produtos vendidos sob a marca exclusiva de um supermercado. A ênfase será dada ao mercado alimentício devido ao surgimento de um grande número de produtos de marcas próprias neste setor e também devido às suas características de estrutura e estratégias.

Partindo do pressuposto da maximização dos lucros, observa-se que as firmas inseridas em um ambiente concorrencial lançam mão de diversas estratégias com o intuito de torná-las mais competitivas. Tais estratégias apresentam diferentes formas de acordo com as características da estrutura de mercado analisada.

Em sua maioria, as firmas do mercado processador alimentício<sup>1</sup> são incapazes de se engajarem em estratégias à frente da demanda baseadas somente em sua própria estrutura e capacidade de financiamento; na verdade suas estratégias são derivadas da interligação entre oferta e demanda e não simplesmente de uma força endógena à estrutura da oferta. Como destaca Elizabeth Farina, em um estudo realizado com diversas firmas do setor alimentício, os dirigentes dessas firmas afirmam que “o consumidor vem assumindo um papel cada vez mais importante nas tomadas de decisão da indústria processadora de alimentos”. (FARINA, 1989, p.06)

Dessa forma, existe uma interdependência constante entre produtores e consumidores onde qualquer alteração ou transformação que afete um desses agentes

---

<sup>1</sup> Mercado processador alimentício – Envolve todas as firmas responsáveis pela transformação dos alimentos voltados ao consumidor final, e que possuem como principal canal de distribuição os supermercados. Serão denominadas pelo termo “indústria processadora”.

acarreta uma consequência noutro. Esta inter-relação está intrinsecamente ligada à origem desses agentes e em alguns casos é impossível se determinar precisamente qual deles desempenha um papel determinante, as forças de “oferta e a demanda não são estanques” (POSSAS<sup>2</sup>, apud MARTINELLI, 1999), uma exerce influência sobre a outra ao mesmo tempo em que é influenciada.

Essa tensão sistêmica entre oferta e demanda gera a dinâmica característica de cada setor. E dependendo do tipo de estrutura em que estão inseridas as firmas, teremos diversos tipos de estratégias por estas utilizadas. Assim, as estratégias utilizadas pelas firmas são originárias da tensão entre oferta e demanda.

Entre as estratégias da oferta<sup>3</sup> encontram-se os esforços de diferenciação dos produtos através das inovações, sejam elas tecnológicas, de processo ou de *marketing*. As inovações tecnológicas são referentes à composição química dos produtos alimentícios, sendo a essência do produto transacionado. As transformações de processo, referem-se simplesmente a alterações nas técnicas e processos utilizados na preparação de produtos já conhecidos, como uma tentativa de se ganhar valor diminuindo o tempo de preparo dos alimentos. As inovações de *marketing* se referem às alterações de aspectos intangíveis dos produtos, através das quais se alteram as formas de percepção dos produtos por parte dos

---

<sup>2</sup> POSSAS, M. **Concorrência, Inovação e Complexos Industriais: Algumas Questões Conceituais**. Campinas: UNICAMP, 1990. p, 13.

<sup>3</sup>Note que as estratégias são efetivadas pela oferta, mas a sua origem está na percepção sobre o comportamento da demanda, bem como sobre a capacidade da oferta de efetivá-la. A título ilustrativo, um dos caminhos traçados ao longo do tempo pelo mercado alimentício diz respeito ao ganho de processos pela indústria, que como consequência diminui o trabalho de preparação do consumidor. Neste exemplo, torna-se obscura a identificação da origem desta estratégia, ou seja, de que foi a estratégia de ganho de processo utilizada pela indústria processadora que originou a maior liberdade do tempo do consumidor e dessa forma norteou o seu comportamento, ou se, por outro lado, as mudanças do comportamento do consumidor foram detectadas pela indústria processadora que direcionou suas estratégias para melhor atendê-lo.

consumidores, são realizadas principalmente através de inovações em conceitos de comunicação, distribuição e embalagem. Com as estratégias de diferenciação de produto uma firma em mercado competitivo é capaz de iniciar a oferta para um novo nicho de mercado, diminuindo a elasticidade cruzada entre os concorrentes.

Por outro lado, os produtos de consumo alimentícios da indústria processadora voltados ao consumidor final passam por um agente intermediário que aos poucos vem assumindo uma função primordial nessa estrutura: os supermercados. Estes vêm passando por diversos processos de transformação que desembocaram no lançamento de produtos de marcas próprias. Essa estratégia dos supermercados extrapola o ambiente supermercadista para se inserir na esfera concorrencial que se encontram as firmas processadoras. Por exemplo, quando um supermercado lança um produto de marca própria, às vistas do consumidor ele se torna mais uma opção de compra, e vêm a concorrer com as demais marcas que se encontram nas prateleiras. Tem-se então um tipo concorrencial que ocorre entre marcas de produtos com a mesma finalidade (baixa elasticidade cruzada).

Os produtos de marcas próprias abriram uma nova oportunidade fora dessa esfera concorrencial que é a oportunidade de fornecimento de produtos de marcas próprias para o supermercado. Nessa esfera, as firmas relacionam-se diretamente aos supermercados e não aos consumidores finais (apesar de serem os usuários dos produtos), e os supermercados são menos sensíveis às diferenciações de produtos através de marca. Assim produtos semelhantes que possuem o critério da marca como principal diferencial tornam-se *commodities* nas relações com os supermercados, uma vez que a marca do processador será substituída pela marca do supermercado.

Essa nova oportunidade de negociação para as firmas processadoras trouxe uma série de transformações polarizando aquelas que fornecem produtos de marcas próprias e

aquelas que preferem investir nas marcas tradicionais, além disso, as estratégias de diferenciação de produtos através de construção de marcas e investimentos em P&P torna-se inexpressiva para firmas que optaram por fornecer produtos de marcas próprias.

Para se analisar as transformações ocorridas no mercado de consumo alimentício, inicialmente se faz necessária uma análise sobre as diversas estruturas existentes à luz do referencial teórico das estratégias das firmas baseado em estruturas de mercado em oligopólios.

A relação entre a performance das firmas e concentração encontra grande respaldo teórico em POSSAS (1985), que efetua uma análise de concentração sob a ótica da construção de barreiras à entrada.

No capítulo 1 encontram-se os referenciais teóricos necessários à análise das estratégias das firmas num ambiente de oligopólio. Entre os principais aspectos relacionados com o objetivo das firmas está a obtenção de grandes participações de mercado, ou *market share*, o que garantiria às firmas poder de monopólio para a maximização dos lucros. Entre as formas encontradas para se aumentar a participação de mercado estão as economias de escala que se apresentam sob formas de economias de escala técnicas – relacionadas com a produção – e as economias de escala não técnicas – relacionadas com a percepção do produto pela demanda (diferenciação por marcas, técnicas de distribuição, embalagens, etc...).

Tais economias de escala funcionam como barreiras à entrada de outras firmas o que diminui o número de concorrentes próximos e aumenta o poder de monopólio das firmas. As barreiras à entrada se apresentam de diversas formas como ganhos de escala, distribuição geográfica, tecnologia, diferenciação de produtos, entre outras.

No mercado alimentício encontram-se algumas características estratégias peculiares como a construção de marcas sólidas e de fácil identificação pela demanda ao

mesmo tempo em que se encontra uma dinâmica de constantes lançamentos de novos produtos. Esse ritmo acaba sendo imposto a todas as firmas atuantes no setor o que acaba diminuindo o ciclo de vida dos produtos e exigindo um grande investimento em comunicação cada vez que um novo produto é lançado.

No capítulo 2 a ênfase será dada sobre o principal agente responsável pela introdução dos produtos de marcas próprias: os supermercados. Será feita uma análise histórica sobre as transformações de sua estrutura e principais formatos. É importante ressaltar também o relacionamento dos supermercados com a indústria processadora que ao longo do tempo sofreu inúmeras transformações. Tais transformações são derivadas do aumento do poder do capital comercial ou capital de serviços sobre o capital industrial.

Diversos elementos funcionaram como suporte a tais transformações, como as próprias transformações da demanda, os interesses da indústria processadora, o processo de concentração do setor supermercadista, e o avanço da tecnologia, principalmente a tecnologia da informação, uma vez que a informação vem se tornando mais valiosa nos últimos anos.

Por conta de tais transformações, os relacionamentos entre o setor supermercadista e o setor processador de alimentos vêm se transformando. O poder de barganha dos supermercados aumentou na medida em que o setor se concentrou e seus espaços tornaram-se mais valiosos. Por outro lado, a aproximação das relações entre a indústria processadora e os supermercados, por conta da própria indústria processadora<sup>4</sup>,

---

<sup>4</sup> As firmas processadoras perceberam que os supermercados eram fundamentais para a comercialização de seus produtos e dessa forma iniciaram estratégias voltadas diretamente aos supermercados e não aos consumidores finais. Algumas grandes firmas alimentícias como Kraft Suchard e a Unilever possuem departamentos especializados no atendimento aos supermercados chamados de *trade marketing*. Essa aproximação facilitou que os supermercados obtivessem importantes informações sobre os custos de produção das firmas processadoras.

fez com que os supermercados tivessem acesso a importantes informações sobre a produção. Por outro lado, a tecnologia empregada dentro das lojas dos supermercados facilitou a obtenção de informação sobre a demanda.

Essas transformações alteraram as formas de relacionamento entre firmas processadoras e firmas supermercadistas, culminando com o surgimento de uma nova oportunidade de comercialização de produtos que é o fornecimento de produtos de marcas próprias.

O capítulo 3 trata especificamente sobre os produtos de marcas próprias, que são produtos comercializados exclusivamente pelo supermercado, podendo ou não apresentar o nome deste no rótulo. Nesse capítulo é analisado o avanço histórico de tais produtos e os relacionamentos entre os agentes envolvidos.

A introdução dos produtos de marcas próprias dos supermercados gerou diversos conflitos entre estes e os processadores, principalmente na Europa e EUA. Algumas firmas processadoras consideravam os avanços das marcas próprias como uma ameaça à sua estabilidade e lucratividade e por esse motivo se engajaram em ações com o intuito de evitar o seu crescimento.

Após algum tempo, estas firmas perceberam que as transformações resultantes das marcas próprias eram irreversíveis, e que ações com o intuito de evitar o seu crescimento seriam em vão. Entretanto a ameaça para algumas firmas era exatamente a oportunidade de outras, e dessa forma as configurações concorrenciais no setor alimentício foram se alterando. Essas alterações tiveram implicações estratégicas sobre os agentes uma vez que nos casos de firmas fornecedoras de marcas próprias a relação entre processador-supermercado, que já era de natureza comercial tornou-se ainda mais sólida sustentada por um contrato de fornecimento.

Nos casos onde a firma processadora vende aos supermercados apenas produtos

de marcas tradicionais, as relações tornam-se de natureza ambígua, pois além do relacionamento comercial os produtos de marcas próprias extrapolam a esfera do supermercado chegando a concorrer com os produtos de outras marcas. A partir do momento em que os supermercados começam a ser os detentores das marcas dos produtos que possuem em suas gôndolas deixam de ser simplesmente parceiros dos processadores para ser mais um de seus concorrentes.

Nas conclusões são evidenciados os principais impactos ocorridos no sistema concorrencial entre as marcas dos produtos alimentares com a introdução dos produtos de marcas próprias e os caminhos encontrados pelas firmas processadoras para se adaptarem às transformações. Além disso, as formas de relacionamento entre processadores e supermercados também sofreram algumas mudanças, principalmente no que se refere às relações entre firmas que produzem marcas próprias e seus compradores. Tais relações são, na sua maioria, formalizadas através de um contrato escrito, onde as partes envolvidas possuem algumas obrigações, preservando porém a autonomia de cada uma das firmas, como destacado em um dos parágrafos do contrato de fornecimento exclusivo de produtos “As partes possuem total autonomia e agem, cada uma delas, em nome próprio, por sua conta e risco, não podendo ser considerado em hipótese alguma como sociedade, relação empregado empregador, ou qualquer forma de associação entre as partes ou seus empregados.”

Nas conclusões também são propostas algumas questões relacionadas ao comportamento futuro das relações entre a indústria processadora e os supermercados, e alguns direcionamentos sobre as estratégias competitivas das firmas que estão inseridas não só no mercado processador, mas também as firmas que compõem o setor supermercadista e que também se engajam em estratégias para se tornarem mais competitivas.

# 1 - A INDÚSTRIA PROCESSADORA DE ALIMENTOS

## 1.1 – Referencial Teórico sobre Estrutura de Mercado e Estratégias

A análise das diversas estruturas componentes do mercado possui uma importância fundamental para se entender o comportamento e as estratégias das firmas. Para tanto, é importante compreender as características de todas as estruturas existentes, não se limitando somente às abordagens referentes aos pontos extremos – concorrência perfeita e monopólio.

Um dos principais índices utilizados na análise da estrutura de mercado é a concentração de vendas, esta é derivada do cálculo da participação de mercado (*market share*) das maiores firmas de um determinado setor<sup>5</sup>. Por exemplo, a concentração no mercado de varejo de auto-serviço no Brasil (supermercados) vem aumentando uma vez que a participação de mercado das cinco maiores firmas do setor passaram de 25,6% em 1996 para 42,1% em 1999<sup>6</sup>. Dessa forma, quanto maior for a porção do mercado dominada por poucas grandes empresas, maior será a concentração de vendas no setor.

Para se analisar a concentração de mercado, inicialmente se faz necessária a definição precisa do mercado relevante. Para tanto, divide-se o mercado em duas dimensões principais: a dimensão geográfica e a dimensão do produto.

A dimensão geográfica de um mercado nada mais é do que o espaço geográfico da distribuição do produto, ou seja, um produto alimentício distribuído somente no Japão,

---

<sup>5</sup> Segundo SHEPHERD (1987), *market share* é o principal elemento utilizado para o estudo de estruturas de mercado, sendo desta forma um instrumento central para a análise da organização industrial.

<sup>6</sup> Pesquisa ACNIELSEN/ABRAS – 1999.

não é concorrente de seus similares distribuídos no Brasil.

A dimensão do produto refere-se à concorrência entre bens destinados à mesma finalidade, ou seja, àqueles que são altamente substituíveis<sup>7</sup>. O grau de substituição de um determinado bem é muito difícil de ser calculado, por se tratar de um atributo intangível, e dessa forma recorre-se a artifícios como características dos produtos analisados, modelos de *pricing*, ponto de vista dos consumidores, entre outros.

Um determinado mercado é composto por um grupo de agentes interessados na compra de determinado bem (ou serviço) e um grupo de agentes interessados na venda de tal bem (ou serviço). De forma que o produto desta transação obedece às regras dimensionais citadas acima: estão dentro de um mesmo espaço geográfico e são substitutos próximos.

Como complemento, POSSAS (1985, p.175) apresenta um conceito um bastante abrangente de mercado incluindo o seu dinamismo, não resumindo seu sentido à simples troca de mercadorias:

... a respeito do conceito de mercado, em qualquer dos seus níveis de abrangência, deve-se entender por mercado o *locus* [grifo do autor] da concorrência capitalista. Nesse sentido o termo ganha uma dimensão muito maior do que a que lhe é comumente atribuída. Esta o reduz quase sempre à instância da circulação das mercadorias ou, mais cruamente, de igualação da oferta com a procura

Definido o mercado relevante e delimitadas suas dimensões, torna-se necessária

---

<sup>7</sup> Por exemplo, analisando o mercado alimentício (finalidade alimentar) podemos dizer que a carne e o macarrão se inserem no mesmo mercado, enquanto que o sabão em pó não se insere neste mercado (finalidade diferente). Por outro lado, se restringirmos o mercado simplesmente às massas (finalidade alimentar com sabor e textura de massa), excluiremos a carne como concorrente, pois já não possui a mesma finalidade.

uma maior especificação sobre as propostas de análise de concentração de vendas. SHEPHERD (1987) destaca que geralmente não existe um grupo distinto formando um oligopólio com algumas firmas líderes apresentando participações de mercado equivalentes, ao invés disso existe uma composição que vai da maior firma até a menor. O grau desta assimetria varia de acordo com o mercado analisado.

A análise da participação de mercado deriva da teoria neoclássica de mercado, mais especificamente da teoria do monopólio. Esta teoria demonstra que, uma firma monopolista apresenta a elasticidade de sua curva de demanda muito próxima à elasticidade da curva de demanda do mercado como um todo, uma vez que coincidem, esta elasticidade pode ser diminuída com a utilização de alguns artificios (estratégias) como: a diminuição do número de substitutos próximos, o que equivale dizer uma diminuição da elasticidade-cruzada através da diferenciação de produtos; incremento de aspectos intangíveis que levam ao aumento da lealdade de seus consumidores; e a proteção quando alguns ajustes se fazem necessário. Uma baixa elasticidade da demanda permite à firma em situação de monopólio a prática de discriminação de preços com o intuito de maximizar os seus lucros<sup>8</sup>.

O monopolista, como as firmas de um mercado oligopolista<sup>9</sup>, desenvolve inúmeras ações estratégicas que podem envolver desde o nível dos preços, incrementos da qualidade de seu produto até ações de *marketing* que visam os aspectos intangíveis como qualidade percebida pelos consumidores. Essas estratégias acabam por aumentar as barreiras à entrada de outras empresas.

---

<sup>8</sup>Retendo dessa forma uma porção maior do excedente do consumidor.

<sup>9</sup>Segundo SHEPHERD (1987), as características das estratégias de uma firma monopolista podem ser estendidas a situações de mercado onde exista uma empresa com quarenta por cento de participação e nenhum concorrente próximo.

Dessa forma, a busca de uma maior participação de mercado garante à firma uma situação privilegiada, próxima à situação de monopólio, garantindo dessa forma a maximização de lucros.

Enfim, a participação de mercado é o mais geral e direto indicador da habilidade da firma de exercer o poder de monopólio. Mesmo diante destas evidências, ainda não existe uma análise quantitativa eficiente sobre as influências da participação de mercado na lucratividade.

Autores, como os *neo-chicagoans* citados por SHEPHERD (1987), na tentativa de expandir os efeitos da concentração além dos limites da teoria neoclássica, defendem que a correlação entre lucratividade e concentração necessita de uma gama maior de variáveis para a sua explicação, não se restringindo somente ao poder de monopólio<sup>10</sup>. POSSAS (1985, p.138) também indica uma busca de caminhos mais amplos da análise sobre a concentração quando afirma que a “concentração é mais um resultado complexo da interação de múltiplos determinantes, do que uma variável independente”.

A simples correlação dessas duas variáveis é demasiadamente simplista e esconde alguns erros estatísticos como a multicolinearidade, onde mais de uma variável influencia o resultado final. A concentração, dessa forma, é resultado da interação de

---

<sup>10</sup> “While market share’s role has emerged as central, the meaning of that for efficiency has become highly controversial. A high share may reflect a mere seizing of control, by means of mergers, anticompetitive acts or sheer luck. The resulting monopoly effects may be harmful and without redeeming causes. That is the conventional view. Against it, the neo-Chicago School claim is that dominant firms arise because of economies of scale or some superiority (management, innovations, etc...) which gives them supremacy in the market. The dominance reflects efficient causes, which justify whatever monopoly effects may result. Both view admit that the origins may include both monopolizing and efficient causes, while various monopoly effects may occur. The clash is over the amounts of these causes and effects. Mainstream experts rate the efficient causes low and the monopoly effects high, while neo-Chicagoans see all causes as efficient and all monopoly effects as trivially small. Chicagoans have provided little empirical basis for their claim, and so the burden of proof is still against them. But the issue is open.” SHEPHERD (1987)

variáveis como, condições de *concorrência* de cada setor e características gerenciais, além é claro, do poder de monopólio<sup>11</sup>.

As condições de concorrência de cada setor estão diretamente relacionadas com as suas estruturas, dessa forma POSSAS (1985, p. 124) desenvolveu uma análise enfatizando a prioridade da estrutura do mercado na explicação da *performance* das empresas expressa na tríade concentração - barreiras à entrada - lucratividade.

O elemento estrutural do mercado habitualmente associado mais de perto à concentração é a presença das economias de escala. Deve-se também levar em consideração na análise das economias de escala aspectos como: as características técnicas responsáveis por um eventual crescimento, a longo prazo, da escala mínima ótima poderiam levar à concentração industrial, desde que a firma cresça num ritmo maior do que o mercado; e, a relevância de economias de escala vinculadas a outros fatores que não os estritamente técnicos, como as economias multiplantas<sup>12</sup>; as pecuniárias, como a capacidade de se conseguir financiamento; e as economias de promoção de vendas, relacionadas com a facilidade de negociação com distribuidores.

Na análise das economias de escala relacionadas com multiplantas, destaca-se a hipótese da possível deseconomia de escala ao nível da planta a partir de um determinado

---

<sup>11</sup> Pois deixa de ter um papel central para ser uma das partes componentes.

<sup>12</sup> As economias de escala relacionadas com as multiplantas merecem especial atenção nos estudos relacionados com a indústria processadora de alimentos, principalmente quando nos referimos às grandes empresas multinacionais, detentoras de marcas *conhecidas* – com grandes investimentos em propaganda – pois, devido à atuação em diversos países e ao investimento estrangeiro, a estratégia de utilização de multiplantas vem sendo bastante utilizada.

tamanho,<sup>13</sup> porém este tamanho determinado só começa surtir os referidos efeitos negativos de deseconomia a partir de escalas muito elevadas “que exigiriam gastos unitários de materiais, de pessoal, administrativos e de aplicação de processos técnicos especiais: bem antes de alcançar esta escala, no entanto, a maior parte das economias em nível de planta já estariam esgotadas” (POSSAS, 1985).

SCHERER (1974) realizou um estudo cobrindo doze indústrias e seis países, cujos resultados incluem diversas vantagens de escala ao nível da firma, como as ligadas à publicidade, acesso a canais de distribuição, maiores despesas em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), entre outras. Dessa forma, os principais fatores que estimulariam a existência de empresas multiplantas seriam:

- a. os elevados custos de transporte aliados à distância e dispersão dos mercados consumidores;
- b. a possibilidade de explorar as economias de especialização de cada planta relacionada à fabricação de produtos diferentes, aproveitando as potencialidades, tecnologias e economias de escala em nível de um produto específico;
- c. a maior flexibilidade de operação e gerenciamento, com menor custo global de distribuição devido à proximidade do mercado e maior nível médio de ocupação da capacidade, frente a variações geográficas da

---

<sup>13</sup> Segundo POSSAS (1985, p. 132) “O estudo mais completo para os EUA demonstrando cabalmente este fato, é o relatório do Subcomitê do Senado sobre Leis Antitrustes e Monopólio, *Concentration Ratios in Manufacturing Industry, 1963.*”

demanda ou interrupções na produção de alguma planta.

Além das vantagens em economia de escala das empresas multiplantas, deve-se também destacar a sua estratégia de utilização, que talvez seja o fato mais relevante de sua existência. Por esse motivo, é possível que a não verificação empírica da relevância dessas economias de multiplantas se deva ao fato de que elas são freqüentemente adotadas não com vistas exclusivamente a uma redução de custos, mas a uma estratégia de reforçar, em nível regional ou local, as barreiras à entrada, contribuindo dessa forma para a concentração regional de determinada firma.

Uma outra característica das economias multiplantas diz respeito à progressiva internacionalização produtiva da grande empresa alimentar, pois esta na sua maioria é uma empresa multinacional (controla ativos além de seu espaço nacional) e portanto participa de um ambiente concorrencial em nível mundial. Este aspecto vem se tornando cada vez mais importante uma vez que a concorrência está se tornando crescentemente globalizada induzindo as empresas rivais a considerar suas ações num *locus* concorrencial cada vez mais amplo e complexo, ao mesmo tempo com estratégias intensivas locais o que estimula a existência das firmas multiplantas.

Por outro lado, as economias de escala pecuniárias são referentes às diferentes formas de firmas de diversos tamanhos terem acesso ao mercado de capitais, implicando taxas de juros mais altas ou a recusa pura e simples de crédito a empresas de menor tamanho. As razões para tanto são bastante óbvias: grandes empresas oferecem menor risco de empréstimo ou investimento financeiro, seja pela maior estabilidade dos seus lucros, seja pela maior margem corrente de lucros, implicando maior segurança de ressarcimento da dívida, pela maior capacidade que elas possuem de diversificar as possibilidades de ganho reduzindo com isso o risco de perdas e de inadimplência.

As economias de escala pecuniárias funcionam como características diferenciadoras das firmas uma vez que,

possibilita e assegura um maior potencial financeiro não só na implementação de suas políticas de expansão, de investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D), publicidade (P&P), esforço de vendas, mas também, a partir de gerência central, na alocação estratégica de recursos intra-unidades, gerando sinergias e economias de escala nesses tipos de gastos. (POSSAS, 1985)

Em terceiro lugar têm-se as economias de promoção de vendas que desempenham um importante papel como economias de escala não-técnicas, principalmente no mercado de alimentos. Elas são representadas pelas relações entre a firma e seus parceiros (supermercados e fornecedores), que passam a oferecer condições preferenciais de preços, custos e prazos de pagamento. Como maiores empresas possuem maior *credibilidade* na obtenção de empréstimos no mercado financeiro, elas também possuem facilidades nas negociações com distribuidores (POSSAS, 1985).

A importância das economias de promoção de vendas na redução dos custos totais unitários da firma, bem como as suas relações com o tamanho desta, possui grandes contribuições de BAIN (1956) e LABINI (1984). Para estes autores, tais economias podem surgir basicamente de três maneiras.

Em primeiro lugar, alguns estudos comprovam a existência de um limiar de eficácia das mensagens publicitárias, determinando um volume mínimo de investimento para produzir um efeito sensível nas vendas. Investimentos superiores a este ponto tendem a produzir um efeito mais do que proporcional nas vendas, dessa forma tem-se uma relação indireta com o tamanho da empresa uma vez que se uma empresa maior

possui mais capacidade de investimento em P&P<sup>14</sup>.

Em segundo lugar, existe um efeito cumulativo da propaganda, tornando o tempo um fator decisivo na fixação de marcas e produtos; o tamanho da empresa entra aqui novamente por via indireta pois para que realmente a propaganda se torne eficaz é necessário um investimento – superior ao limiar citado acima – durante um médio período de tempo, de extensão suficiente para que o produto se torne conhecido pela demanda. Este período de tempo varia de acordo com as características do produto, entretanto é inegável que quanto maior for o tempo de exposição do produto na mídia (investimentos em P&P), maior será o efeito cumulativo da propaganda.

Por último, podem ocorrer efeitos de “transbordamento” (*spill over*) entre marcas e produtos do mesmo fabricante. Esses efeitos configuram economias de escala derivadas de uma linha ampla de produtos, ou seja, atributos intangíveis de determinada marca podem ser associados a outros produtos do mesmo fabricante. Por conta desta característica, no mercado alimentício, a ênfase é dada principalmente à marca e não ao produto, pois o ciclo de vida dos produtos é bastante curto em relação ao tempo de vida da marca. Baseadas nessa estratégia, algumas firmas empenham-se num esforço constante de lançamento de novos produtos sempre apoiados nos efeitos de transbordamento que ocorrem sobre a marca.

As economias de promoção de vendas citadas acima, bem como as suas características, possuem uma relação bastante próxima com as economias de escala de diferenciação<sup>15</sup>, onde os esforços competitivos estão concentrados em estratégias de divulgação, e comercialização, além de esforços contínuos na tentativa de conquistar

---

<sup>14</sup> A evidência empírica encontra-se no estudo de COMANOR, W. e WILSON, T. (1974).

<sup>15</sup> Termo utilizado por POSSAS (1985).

novos nichos de mercados com a introdução de “novos produtos”<sup>16</sup>.

Por fim, apesar da existência de diversas teorias sobre os caminhos que levam à concentração, a conclusão mais geral que se pode chegar é de que a maioria das pesquisas confirma a existência de correlação positiva entre concentração e lucratividade. Por outro lado, existem inúmeras discussões sobre os efeitos positivos e negativos da concentração, principalmente aquelas relacionadas ao bem estar social, onde os acordos ou conluios podem ser prejudiciais.

Apesar das questões metodológicas e das motivações ideológicas, podemos concluir que a magnitude das barreiras à entrada é a principal responsável pela determinação do nível de concentração de um determinado setor como reflexo de suas condições peculiares de *concorrência*.

Para um melhor entendimento das condições de concorrência que envolvem um determinado mercado é importante que se faça uma distinção entre as formas existentes de oligopólio, bem como as suas principais características. É importante ressaltar que as características apresentadas se evidenciam em cada um dos níveis de observação do fenômeno, seja sobre o mercado como um todo, seja no setor processador alimentício ou no setor supermercadista, bem como em qualquer um dos ramos e nichos apresentados.

Para se compreender o fenômeno que envolve as estratégias de venda de produtos de marcas próprias como um todo, optou-se por uma análise geral de todo o mercado alimentício, não se restringindo a nenhum ramo de atividade. Isso permite que as particularidades dos ramos de atividades não influenciem o resultado final da análise.

---

<sup>16</sup> Neste sentido, o termo novos produtos ganha uma nova dimensão, pois pode-se estar tratando de produtos “velhos” com atributos não tangíveis diferenciados, como novas marcas, novas embalagens, novos usos para o mesmo produto, novos conceitos, produtos semelhantes destinados a públicos distintos, etc...

Na análise das diversas estruturas de mercado que envolvem o fenômeno das marcas próprias, os oligopólios são aqueles que apresentam características mais aplicáveis tanto no setor industrial de processamento como no setor de distribuição. Encontra-se em POSSAS (1985) uma excelente proposta de estratificação dos tipos de oligopólio em cinco classes distintas destacando: o *oligopólio concentrado*, o *oligopólio diferenciado*, o *oligopólio misto*, o *oligopólio competitivo* e por fim o *mercado competitivo*.

O *oligopólio concentrado* é caracterizado pela ausência de diferenciação dos produtos, marcada pela alta concentração técnica em que poucas unidades produtivas detêm parcela substancial da produção do mercado e em que a competição via preços também deve ser descartada como procedimento regular. A disputa pelo mercado será ditada pelo comportamento do investimento em face do crescimento da demanda, isto é, tanto pela introdução de novos processos que permitam reduzir custos e melhorar a qualidade do produto quanto pela iniciativa de ampliar a capacidade antecipando o crescimento do mercado ou reagindo a este. De um modo geral se localizam na fabricação de insumos básicos industriais e de bens de capital com grau mínimo de padronização que requeira economias de escala.

O *oligopólio diferenciado* é marcado pelo fato de que a natureza dos produtos possibilita às empresas uma disputa pelo mercado mediante a utilização da *estratégia de diferenciação*. A concorrência em preços, embora não esteja inteiramente descartada, não é um recurso habitual, não só porque ela poria em risco a estabilidade do mercado e a própria sobrevivência das empresas, mas também porque o esforço permanente de vendas, em nível elevado, requer *mark ups* muito altos onde “qualquer movimento irregular de preços teria uma incidência proporcionalmente grande sobre os custos indiretos unitários, que são muito altos devido às despesas de publicidade e comercialização, afetando seriamente as vendas e/ou o nível dos lucros”. (POSSAS,

1985)

A diferenciação de produtos possui implicações específicas sobre a estrutura de mercado e sobre a dinâmica global da concorrência. No que se refere à estrutura de mercado a diferenciação está quase sempre associada a certos mercados de bens de consumo duráveis ou não-duráveis.

Dessa forma, o esforço competitivo estará concentrado nas despesas de publicidade (P&P) e comercialização, assim como na permanente inovação de produtos apoiada em gastos de pesquisa e desenvolvimento (P&D), através da introdução de novos produtos, modelos, desenhos, qualidade e preços - além de diferenciações referentes a aspectos não tangíveis derivados de investimentos em P&P - tendo em vista diferentes faixas de consumidores por nível de renda, hábitos, idade, e outras variáveis.

A natureza das barreiras à entrada não se prende, neste caso, às economias técnicas de escala e/ou indivisibilidades (nem tampouco ao volume mínimo de capital), mas sim às chamadas *economias de escala de diferenciação* ligadas à persistência de hábitos e marcas e conseqüentemente ao elevado e prolongado volume de gastos necessários para conquistar uma faixa de mercado mínima que justifique o investimento. Como decorrência, tais economias costumam ser mais importantes pela eficácia em inibir a entrada do que pelo tamanho mínimo exigido da unidade produtiva ou mesmo da empresa, visto que o grau de concentração técnica e econômica destes mercados é em regra bem inferior ao existente nos oligopólios concentrados.

A presença de barreiras à entrada neste tipo de oligopólio não indica que este tipo de estrutura tenda a permanecer estável ao longo do tempo. A diferenciação de produtos requer uma continua renovação dos produtos para que desta forma se elimine as possibilidades de empresas concorrentes adquirirem parcelas maiores de mercado ou mesmo potenciais concorrentes que poderiam entrar no mercado.

A manutenção de gastos de vendas persistentemente elevados se traduz em mudanças qualitativas freqüentes, impostas pela duração relativamente efêmera do ciclo de vida do produto<sup>17</sup> e a necessidade de prolongá-lo o máximo possível. O ciclo de vida do produto depende da sua capacidade de gerar lucros para a empresa. Uma concorrência acirrada (que diminui a taxa de lucros) ou um desinteresse da demanda caracteriza a obsolescência precoce do produto.

O lançamento de produtos concorrentes por uma mesma firma acelera a obsolescência dos anteriores, transferindo parte daqueles lucros monopolistas, ou mesmo criando-os pela extensão deliberada do mercado para novas faixas de consumo. Este fluxo permanente mas descontínuo de autotransformação do mercado, pode ser mais ou menos intenso dependendo das características dos produtos. Este ciclo é responsável por uma tendência à instabilidade estrutural, que só não se manifesta com maior força na repartição do mercado porque, afinal, são quase sempre as mesmas empresas que promovem o esforço de diferenciação, cujos efeitos alternados de inovação e difusão subsequente tendem em certa medida a se compensar ao longo do tempo.

No entanto, o próprio potencial de inovação deste tipo de mercado, aliado à ausência de fronteiras bem delimitadas<sup>18</sup>, impede excluir a possibilidade de entrada de novos concorrentes ou mesmo de uma concentração relativa em fases de desestabilização de sua estrutura (em auges ou recessões prolongadas) ou de esgotamento do ciclo do produto, tornando improvável que prevaleça uma tendência à estabilidade progressiva do mercado.

---

<sup>17</sup> Veja-se VERNON, 1971.

<sup>18</sup> Que, segundo POSSAS (1985), não é um simples problema conceitual ou de classificação, mas um dado da realidade, pois a diferenciação de produtos não é um estado, mas um processo que torna essencialmente móveis essas fronteiras.

Um outro tipo de estratificação proposto é o *oligopólio diferenciado-concentrado* ou misto que tem como característica proeminente à combinação de elementos dos dois tipos de oligopólios examinados. Essa fusão resulta de diferenciação de produtos como forma de competição por excelência, ao lado dos requisitos de escala mínima eficiente associada, em maior ou menor grau, à produção dos bens duráveis de consumo que configuram este tipo de mercado.

Como resultado, os índices de concentração destes mercados são em geral mais elevados que no oligopólio diferenciado, podendo atingir a mesma ordem de grandeza dos de oligopólio concentrado, embora os coeficientes de capital sejam em média inferiores aos deste último.

As barreiras à entrada neste tipo de oligopólio se devem tanto a economias de escala técnicas como a economias de diferenciação. Ao mesmo tempo, as estratégias de concorrência que condicionam o modo e o ritmo de expansão destes mercados também combinam esses dois aspectos: não só se planeja excesso de capacidade para atender às discontinuidades técnicas e antecipar o crescimento do mercado, mas principalmente como contrapartida, em nova capacidade produtiva, do esforço de ampliar o mercado pela diferenciação e inovação de produto.

A última categoria de oligopólio a ser considerada é o *oligopólio competitivo*<sup>19</sup> caracterizado pela concentração relativamente alta da produção coexistindo com empresas “marginais” – pouco resistentes à eliminação mas que ocupam, no conjunto, um espaço não desprezível no mercado – o que habilita a possibilidade de recorrer à competição em preços para ampliar as fatias de mercado das unidades melhor situadas. Esta configuração

---

<sup>19</sup> Expressão cunhada por TAVARES (1975), inspirada na análise das indústrias com “numerosos produtores” de STEINDL (1952).

encontrada em numerosas atividades, especial mas não exclusivamente na produção daqueles bens de consumo não-duráveis cuja possibilidade de diferenciação sistemática é limitada, inclui principalmente produtos *alimentares pouco diferenciáveis*, têxteis, calçados e vários produtos intermediários com poucos requisitos tecnológicos e/ou escala mínima de produção.

Neste tipo de oligopólio, a inexistência de economias de escala relevantes e a coexistência de diversos tipos de tecnologias restringem o nível de concentração das vendas das firmas que o compõem, dificultando dessa forma a existência de margens de lucro muito elevadas. A concorrência se realiza predominantemente através de preços, embora freqüentemente haja alguma oportunidade para diferenciação do produto. Como enfatiza POSSAS (1985, p.191) “o comportamento dos preços segue as normas usuais de *mark up*, geralmente com liderança de preços, e o ajuste à demanda, ao menos entre as empresas melhor situadas, via grau de utilização da capacidade”.

Neste tipo de oligopólio, a competição através de preços é o objetivo somente das empresas “progressivas” (que não são necessariamente as maiores). Elas utilizam a concorrência de preços para ampliar sua participação no mercado à custa dos concorrentes “marginais”, com o intuito de ajustar em seu proveito a capacidade produtiva da indústria ou realizar um potencial de crescimento superior ao oferecido pelo mercado quando a possibilidade de diversificação não é uma alternativa atraente ou viável<sup>20</sup>.

Assim, o potencial de dinamismo *endógeno* nos setores que atuam nesse tipo de oligopólio é consideravelmente inferior à das demais formas de oligopólio, ou seja, “(...) a capacidade de investir adiante da demanda é quase inexistente no oligopólio competitivo”

---

<sup>20</sup> Seguindo a análise de STEINDL (1952, p.40-52), pressupõe-se que o risco de retaliação é nulo e o custo de eliminação de algumas empresas “marginais” baixo.

(POSSAS, 1985, p.192). A iniciativa de crescer mais rápido que o mercado restringe-se às empresas “progressivas” e ocorrem quando o mercado está em retração ou através de um elevado potencial de crescimento gerado por vantagens de custos, em detrimento de concorrentes em piores condições. Apesar do crescimento dessas empresas progressivas não se estabelece um padrão de crescimento à frente da demanda para o mercado como um todo.

A ampliação da capacidade está relacionada diretamente ao crescimento *exógeno* do mercado. Este tipo de crescimento tende a apresentar estrutura instável (embora com liderança possivelmente estável), sujeita a um movimento cíclico de concentração nas recessões e desconcentração nas recuperações e auges da economia.

Por último destacam-se os mercados *competitivos*, que possuem como características principais a não concentração de vendas e a competição através de preços, o que faz com que as margens de lucro sejam reduzidas ao mínimo aceitável para garantir a manutenção da empresa no longo prazo.

Dispondo-se em um eixo os tipos de estruturas existentes, tendo como pontos extremos à concorrência perfeita e o monopólio, obviamente a fronteira entre alguns desses tipos de oligopólio seria bastante imprecisa, e em alguns casos algumas características se confundiriam, principalmente nos limiares de cada tipo de oligopólio.

Para a análise do fenômeno de marcas próprias no mercado alimentício a ênfase será dada às características dos *oligopólios diferenciados* e *oligopólios competitivos*, uma vez que a maioria dos produtos alimentares de consumo passíveis de concorrência com as marcas próprias se encontra neste tipo de estrutura.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Pode-se encontrar diversos produtos de consumo alimentares em situação de mercados competitivos, mas nestes casos a *marca* seria irrelevante, e dessa forma seria insipiente a análise da alteração da estrutura com a inserção de uma nova marca.

Uma das principais implicações da estrutura de mercado é que esta reflete sobre as estratégias utilizadas pelas firmas que o compõem. Dessa forma, a estrutura de mercado serve como uma linha guia das principais estratégias das firmas. Na seqüência serão enfatizadas as implicações das estruturas de mercado sobre as estratégias das firmas do mercado alimentício, bem como o ambiente concorrencial como *locus* mediador de tais estratégias.

## 1.2 - Estrutura de Mercado e Estratégias Aplicadas à Indústria Processadora de Alimentos

Após uma síntese sobre as diversas estruturas de mercado, e a classificação geral de alguns tipos de oligopólios, serão analisadas neste item especificamente a estrutura de mercado e as principais estratégias da indústria processadora de alimentos.

O setor processador de alimentos é extremamente heterogêneo<sup>22</sup>, onde coexistem diversos tipos de estruturas e diversos tipos de firmas, o que requer uma análise sobre os padrões de concorrência que mais se evidenciam, bem como as estratégias mais utilizadas. Tais evidências funcionarão como base para analisar a possível alteração de sua estrutura a partir da introdução dos produtos de marcas próprias.

Parte-se do pressuposto da maximização de lucros e, portanto, que as firmas utilizam-se de diversas estratégias para este fim. Entretanto as estratégias estão sujeitas ao ambiente concorrencial no qual as firmas estão inseridas, e ao comportamento da demanda. E como destaca POSSAS<sup>23</sup> (apud MARTINELLI, 1999):

“(...) base técnica e linha de produtos não são independentes. Se entendermos mercado como *locus* da concorrência, e como tal, da valorização das unidades de capital no espaço predominante de sua inserção, as fronteiras de mercado são muito mais difusas e dinâmicas -

---

<sup>22</sup> Uma mesma empresa pode trabalhar em diversas áreas (alimentícias ou não) e mesmo referindo-se exclusivamente ao mercado alimentício a heterogeneidade se mostra bastante abrangente, pois as empresas atuam em diversos segmentos e para cada segmento, “as variáveis relevantes de concorrência são diferentes, refletindo estruturas de mercado diversas. O mesmo produto pode, inclusive, estar em um ou outro grupo, atendendo a diferentes segmentos, ou canais de comercialização.” (FARINA, 1989, p.49)

<sup>23</sup> POSSAS, M. **Concorrência, Inovação e Complexos Industriais: Algumas Questões Conceituais**. Campinas: UNICAMP, 1990. p, 13.

dependendo, também, de como as unidades de capital se vêem mutuamente em sua rivalidade competitiva [...]; e as linhas de produtos não dependem só das preferências manifestas ou latentes dos consumidores, mas da trajetória tecnológica seguida pela indústria e de como as estratégias e/ou padrões competitivos nela vigentes naquele momento se traduzem em lançamento de produtos e modelos”.

Assim, existe uma relação de interdependência entre a indústria processadora e o mercado consumidor, onde a geração e a apropriação dos lucros neste tipo de mercado são condicionadas principalmente pela *concorrência* entre as empresas que nele atuam. O mercado então assume um papel de delimitador de áreas, dos espaços e dos meios de valorização possíveis.

A estrutura de mercado vigente garante a maior ou menor facilidade de conquistar e manter um lucro extraordinário por um determinado período de tempo. Ou seja, a estrutura de mercado é o *fator* mediador do processo *concorrencial* onde as empresas nele inseridas captam suas especificidades, potencialidades e limitações necessárias para as tomadas de decisões.

Estas especificidades, potencialidades e limitações são baseadas nas particularidades dos setores de atividades produtivas que levam à distinção de certas individualidades, as quais podem decorrer de motivos: técnicos, financeiros ou econômicos.

Apesar da heterogeneidade do mercado alimentício, o processo concorrencial acaba funcionando como uma orientação para *as estratégias* e tomadas de decisões.

“Os ramos produtivos apresentam um certo padrão de concorrência particular, definindo um conjunto de formas concorrenciais que se mostram dominantes no mercado competitivo, dentre elas pode-se destacar: práticas de preços, qualidade, esforços de vendas, diferenciação de produtos, entre outros”. (MARTINELLI, 1999, p.03)

Dessa forma, o padrão de concorrência pode ser entendido como “um vetor particular” que contém as características da estrutura vigente, “resultante da interação das forças concorrenciais presentes no espaço de competição” Dessa forma, as empresas adotam estratégias (investimentos, inovações, vendas, compras, financiamentos, etc...) com o intuito de torná-las mais competitivas de acordo com o padrão de concorrência setorial. (KUPFER<sup>24</sup>, apud MARTINELLI, 1999, p.03).

O termo *concorrência* deve ser entendido como um “processo de defrontação (enfrentamento)” dos diversos capitais envolvidos, isto é, das unidades de poder de valorização e de expansão que a propriedade do capital confere. Assim, a concorrência deve ser encarada como “parte integrante inseparável do movimento global de acumulação de capital”. Por fim, sua importância é tal que pode ser encarada como o “motor básico da dinâmica capitalista”. (POSSAS, 1985, p. 174)

Devido à heterogeneidade do mercado alimentício, as atividades possuem certa *individualidade* em termos de suas características relacionadas com o processo competitivo. Cada setor (esferas que envolvem o mercado alimentício, desde a matéria bruta até o consumidor final, por exemplo, setor agrícola, setor processador, setor supermercadista, indústria processadora, setor de distribuição), cada ramo determinado (área de atuação da firma, por exemplo, ramo de achocolatados em pó, coberturas/recheios, bolachas/biscoitos) e cada nicho específico (área específica de atuação da firma, por exemplo: nicho de biscoitos salgados, biscoitos recheados) possui um estilo *concorrencial* peculiar, dependente principalmente da inserção das unidades de produção (empresa, grupo, firma, etc..).

---

<sup>24</sup> KUPFER, D. *Padrões de Concorrência e Competitividade*. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI, 1991. (texto para Discussão 256)

A inserção das unidades de produção refere-se ao posicionamento de determinadas atividades na estrutura industrial e às características dessas unidades (tecnológicas, produtivas, comerciais, financeiras e de demanda), que levam a determinadas especificidades. Essas especificidades funcionam como direcionamento às estratégias das firmas, são elas (MARTINELLI, 1999, p. 4):

- especificidades estruturais de produtos;
- especificidades estruturais das características da demanda;
- especificidades estruturais da trajetória tecnológica em curso;
- especificidades estruturais dos graus de dependência intersetoriais;
- especificidades estruturais das interferências sócio-institucionais;
- e por fim das estratégias adotadas pelas grandes empresas.

As especificidades estruturais dos produtos estão relacionadas com: suas finalidades – sejam elas tanto intermediárias quanto de consumo final; seu ciclo de vida – ou tempo de vida útil no mercado<sup>25</sup>; suas potencialidades para diferenciação (produtos homogêneos e diferenciáveis) e difusão.

As especificidades estruturais das características da demanda referem-se ao padrão de consumo e aspectos sócio-culturais que funcionam como determinantes das estratégias das firmas.

As especificidades da trajetória técnica em curso estão relacionadas ao padrão tecnológico utilizado para o processamento dos produtos, o que possui uma forte correlação com a capacidade produtiva.

---

<sup>25</sup> Os produtos de consumo obedecem um determinado padrão de vida útil, sendo que todos eles passam pela fase de lançamento, ascensão, maturidade e obsolescência.

As especificidades dos graus de dependência intersetoriais referem-se às características das relações *para trás* – com seus fornecedores – e *para frente* – onde se encontra o setor de serviços responsável pela distribuição dos produtos das empresas, e especificamente os supermercados.

As especificidades das interferências sócio-institucionais são referentes às culturas organizacionais das empresas, ou seja, o tipo de organização administrativa da firma, que geralmente fica sob o comando de um “governo central” que articula e incorpora a política e as atribuições das diversas unidades produtivas (divisões, unidades, filiais, etc...) que compõem a grande empresa<sup>26</sup>. Esta característica permite a geração e acumulação de capital localizada, mesmo submetida a um comando gerencial centralizado. Outra vantagem desta característica é que permite maior flexibilidade tanto com relação às suas decisões estratégicas de diversificação produtiva (ramos industriais, nichos), de atividades e/ou produtos (linha de produtos, segmentos produtivos, etc...), quanto a sua inserção em diferentes estruturas de mercado e espaços concorrenciais (mercados domésticos e/ou internacionais).

As estratégias competitivas adotadas pelas principais empresas referem-se às tomadas de decisões no âmbito: das políticas de preços, dos investimentos, dos esforços de vendas, dos esforços de crescimento, do *locus* concorrencial privilegiado para as estratégias e, num sentido mais amplo, das decisões de alocações dos ativos.

Dessa forma, a empresa mais competitiva é aquela que reúne todos os requisitos econômicos, financeiros, tecnológicos e comerciais mais adequados frente às rivais. Quando a empresa consegue manter a alocação desses recursos de forma a lhe garantir

---

<sup>26</sup> As vantagens da política de multiplantas e os fatores que levam a sua formação foram destacadas no item 1.1, para mais detalhes ver POSSAS (1985)

vantagens competitivas durante um determinado período de tempo<sup>27</sup>, essa empresa passa a adquirir participações maiores nesse ramo, contribuindo para a sua concentração. As demais empresas concorrentes passarão então a adotar estratégias baseadas na conduta da empresa competitiva em questão, seja de imitação (com o intuito de se tornarem mais competitivas) seja de retaliação (com o intuito de diminuir a competitividade da empresa em destaque). De uma forma ou de outra, as empresas competitivas que perduram por um determinado espaço de tempo, passam a se tornar importantes peças para as estratégias do ramo como um todo. Tais empresas ditam seu ritmo de concorrência mesmo que por um pequeno espaço de tempo devido ao dinamismo do ramo. Enfim, as estratégias utilizadas pelas firmas mais competitivas são copiadas, (integralmente ou em parte) pelas demais empresas, ou funcionam como alvo de retaliação em estratégias destrutivas.

As estratégias de concorrência se relacionam com as “políticas de expansão das empresas líderes, em todos os níveis – tecnológico, financeiro” e as políticas de adaptação aos mercados e criação de novos mercados. Dessa forma, “a conjunção desses elementos, a um tempo *estruturais* e de *decisão* das empresas [...] configura um complexo de atributos da estrutura de mercado e da estratégia das empresas líderes que nela se inserem, refletindo-se no seu funcionamento corrente e desempenho dinâmico.” (POSSAS, 1985)

Esses elementos compõem os aspectos mais importantes da estrutura de mercado na análise dos ambientes concorrenciais, e conseqüentemente, na análise do vetor principal que conduz às estratégias das firmas nele inseridas, nesse sentido

a estrutura de mercado é o *locus* privilegiado da dinâmica concorrencial, porque incorpora tanto as decisões autônomas e incertas das unidades de capital, como os aspectos mais restritivos e complexos da indústria e da demanda; além de compor um determinado padrão concorrencial [...] expressa também o nível de barreiras à entrada nela existentes e, por derivação, permite conceituar o *oligopólio* [grifo do autor] como uma *classe* [grifo do autor] de

---

<sup>27</sup> Esse período de tempo depende do dinamismo do ramo em questão.

estrutura de mercado- em geral a mais comum. (MARTINELLI, 1999, p. 04-05)

Então as barreiras à entrada não são “componentes” da estrutura de mercado, mas uma consequência da concorrência e dos fatores que levaram à ela. Ainda assim as barreiras à entrada são as responsáveis pela determinação das margens de lucro, pois são originadas a partir do ambiente concorrencial que impõem, aos lucros, um limite superior.(POSSAS, 1985, p. 172)

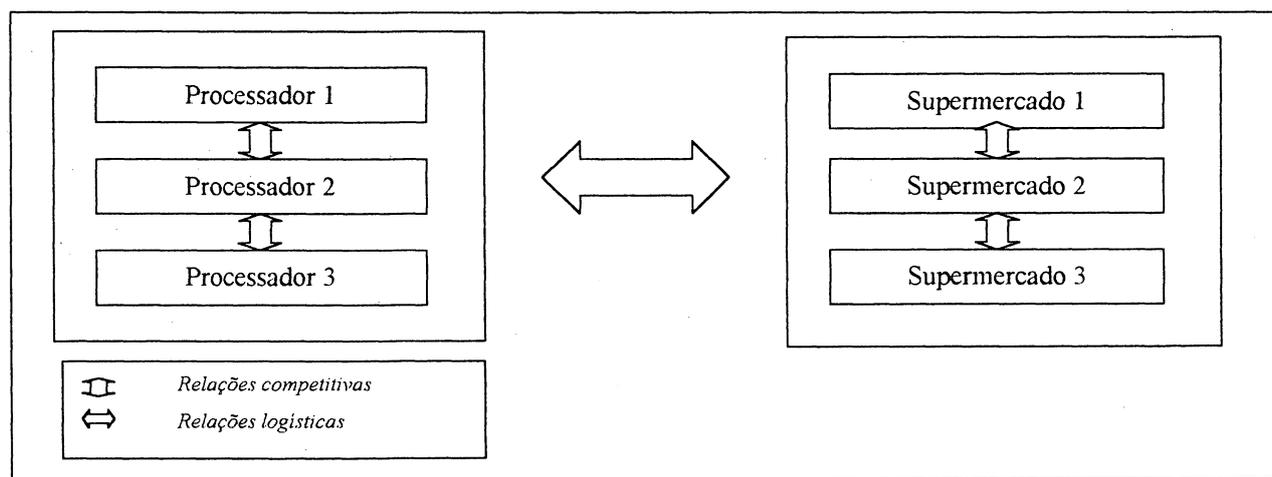
Entre as principais formas de barreiras à entrada existentes no ambiente concorrencial alimentício podem ser citadas as formas de diferenciação do produto, as economias de escala e escopo, e a ocupação de espaços geográficos estratégicos, tanto no sentido de ampliação da base de demanda como posicionamento frente às empresas rivais. Além disso, outras características devem ser levadas em consideração por garantir vantagens para determinadas firmas tais como: assimetrias, potencial tecnológico e financeiro, e esforços de vendas.

As vantagens competitivas derivadas dos esforços de vendas estão intrinsecamente ligadas às formas de relacionamento existentes entre a firma processadora e seus parceiros (fornecedores e distribuidores), que caracterizam uma das duas principais formas de relacionamento entre os agentes desse mercado. Por outro lado, a concorrência, ou confrontação caracteriza a outra forma de relacionamento existente no mercado e ocorre entre firmas de um mesmo setor, dessa forma se faz necessária uma análise sobre os tipos de relacionamentos entre os agentes.

Pode-se destacar que os principais tipos de relacionamentos ocorrem em duas dimensões específicas, como mostrado na figura 1. Uma delas no âmbito das relações competitivas entre agentes que operam nas mesmas atividades *dentro* das esferas produtivas, que são, por exemplo, as relações de concorrência existente entre as indústrias

do setor processador de alimentos que operam no mesmo ramo, ou no mesmo nicho<sup>28</sup>. Por outro lado, existem as relações que ocorrem entre os agentes de setores diferentes e que operam em atividades *distintas*. Destacando-se as que se dão *entre* as esferas produtivas. Por exemplo, aquelas que ocorrem entre firmas do setor supermercadista e do setor processador alimentício, configuram uma relação de distribuição dos produtos processados, em que o agente processador é o responsável pelo produto na esfera do processamento e o supermercado responsabiliza-se por sua distribuição.

FIGURA 1: ESQUEMA DAS RELAÇÕES ENTRE SUPERMERCADOS E FIRMAS PROCESSADORAS



FONTE: Adaptado de MARTINELLI, 1999, P 09.

Tendo como referência este ambiente produtivo e concorrencial, a capacidade de criar e se apropriar de vantagens concorrenciais está associada a diversos condicionantes, desde aqueles que dizem respeito aos elementos intrínsecos às empresas como o tamanho e dotações tecnológicas, financeiras, organizacionais, etc., até aspectos que se relacionam às características das formas de concorrência vigente (ou mais

<sup>28</sup> Por exemplo, firmas como a Coca-Cola Co. e a Pepsi Co., no ambiente de *soft drinks* são agentes que possuem uma relação de enfrentamento ou uma relação competitiva.

adequada) à estrutura de mercado que a firma está inserida no determinado momento. Dessa forma, as empresas mais eficientes na aplicação e resultados de suas estratégias, tornam-se mais competitivas.

SCHMALENSEE (1978) examinou a proliferação de produtos na indústria de alimentos e mostrou que se as firmas estabelecidas entrassem em acordo para deter a entrada de novos concorrentes, o aumento do número de marcas de um dado produto constituiria uma estratégia mais lucrativa do que o estabelecimento de um preço limite. Por sua vez, SCHERER (1982) estudando o mercado de flocos de cereais, identificou uma associação positiva entre margens de lucro e novos produtos exclusivos, obtidos através de proliferação. Dessa forma, aproveitando-se do dinamismo do setor, as empresas podem utilizar como estratégia o estabelecimento de barreiras à entrada utilizando o lançamento de diversas marcas para o mesmo segmento.

As barreiras à entrada, derivadas do investimento em P&P estão associadas ao padrão de concorrência vigente nos mercados alimentícios, o que impõe às empresas um custo mercadológico mínimo se estas desejam manter-se competitivas frente às rivais. (MARTINELLI, 1999, p.35) Esses custos referem-se fundamentalmente à implementação de políticas de diferenciação/inação de produtos pelas empresas e podem, didaticamente, ser concebidos em dois instantes no processo competitivo.

No lançamento de um determinado *novo*<sup>29</sup> produto, as empresas têm que assumir os custos que visam a persuadir os consumidores ao novo produto e/ou à própria mudança de *marca* no caso de enfrentamento com produtos semelhantes de outras empresas. Normalmente esse tipo de gasto é vultoso e superior ao que simplesmente se

---

<sup>29</sup> O termo novo pode se referir a produtos completamente novos (alterações nos componentes químicos), ou apenas com atributos *novos* (embalagens, formatos, novos fins para o mesmo composto químico, etc...)

propõe a manter o grau de lealdade dos consumidores às *marcas* e aos produtos da empresa, pois envolve um esforço mercadológico duplo: de convencimento a se comprar um novo produto e de valorizá-lo relativamente ao anterior, especialmente em relação à *marca* dos concorrentes. Em outro momento do processo, é preciso contar também com os custos de P&P em que a empresa deve incorrer ao longo do tempo como forma de implementar estratégias competitivas dinâmicas de manutenção e/ou ampliação de sua(s) participação(ões) de mercado(s).

Essa dinâmica do mercado alimentício, associado ao ciclo de vida bastante curto do mercado alimentício influencia fortemente as estratégias associadas à P&P, mesmo que exista um alto grau de rigidez de seus custos, tanto no momento do lançamento de um produto, quanto ao longo de seu ciclo de vida. Desse modo, mesmo constatando-se a existência de retornos crescentes dos custos de P&P nas atividades de alimentos (CONNOR, 1985a), eles impõem, dinamicamente, limites mínimos suficientemente elevados, que se consubstanciam em efetivas barreiras à entrada e à permanência na maioria das estruturas de mercados de alimentos, notadamente nas dos produtos passíveis de maior diferenciação. Segundo CONNOR (1985b) e LINDA (1988), face às especificidades técnico-produtivas da maioria das atividades de alimentos finais, o volume elevado dos gastos em P&P na dinâmica competitiva seria ainda mais eficiente que as estratégias baseadas nas políticas de preços (*mark-up*) ou de sub-utilização de capacidade produtiva.

Deve-se considerar, contudo, que, embora os custos de P&P tenham a mesma natureza e os mesmos propósitos, os montantes envolvidos e a frequência de seu investimento dependem das características técnico-produtivas e comerciais dos mercados em que as empresas atuam.

Geralmente os gastos associam-se aos respectivos potenciais de diferenciação dos produtos e à duração do ciclo de vida do mesmo. Por outro lado, esses gastos podem ainda ser influenciados pelo grau de concentração do mercado e pelas estratégias da empresa líder do setor, que imprime a política mercadológica a ser seguida pelas demais, ao longo do tempo; não apenas quanto ao espectro das linhas de produtos e seus respectivos ciclos de vida, mas também quanto à frequência da política de lançamento de novos produtos.

O índice médio de rejeição de novos produtos no mercado é de um em cada dez novos lançamentos (*Food Engineering International* 1993, apud MARTINELLI, 1999), o que quer dizer que um em cada dez novos lançamentos falha comercialmente. Aliados aos altos custos de concepção e difusão dos produtos (P&D e P&P) e à relativa estagnação em diversos segmentos produtivos, tais índices médios de rejeição ajudam a explicar a maior frequência na formação de alianças entre os agentes (processadores-processadores e processadores-supermercados) nos últimos anos, uma vez que, entre outras vantagens, elas minimizam os riscos do investimento em novos produtos para os investidores e repartem os custos totais no lançamento de novos produtos, notadamente os derivados da publicidade e da distribuição do produto.

Comparativamente, os gastos com P&P são, em geral, bastante superiores aos gastos despendidos com P&D, pois “a agroindústria de alimentos tipicamente não desenvolve pesquisa básica, os investimentos em P&D são de alto risco e particularmente difíceis de serem suportados pela indústria agroalimentar. Sua estratégia consiste em utilizar os resultados diretamente aplicáveis em sua atividade, adquirindo a inovação de outros setores industriais.” (YON, 1988)

Ainda assim, a inovação em produtos e processos representa uma estratégia fundamental para a obtenção de ganhos monopolísticos e, portanto, para a acumulação de

capital e crescimento das firmas. Como exemplo, podem-se citar os casos da Nestlé, que investe em média 1,2% de suas vendas em P&D e 30% em publicidade e promoção de produtos, isto é, 25 vezes mais; ou o da Unilever, que investe 1,9% das vendas em P&D contra 11 % em P&P (MARTINELLI, 1999). Pode-se ainda verificar que essa mesma lógica vigora para as demais empresas, o que revela a grande importância dos gastos com P&P para a imposição de robustas barreiras à entrada nas atividades alimentares, especialmente considerando o processo de globalização das marcas comerciais das empresas e de certa uniformização de consumo de alguns tipos de alimentos como *os fast foods*, em diversos mercados internacionais.

As estratégias de diferenciação através de atributos intangíveis são tão intensas que em alguns casos o valor estimado das marcas é maior que o valor de todos os demais ativos da empresa.

TABELA 1 – VALOR DE MARCA<sup>30</sup> VS. DEMAIS ATIVOS

| <i>Empresa</i> | <i>Marca</i> | <i>Demais ativos</i> |
|----------------|--------------|----------------------|
| Coca-Cola      | US\$ 50 bi   | US\$ 2 bi            |
| Kraft Foods    | US\$ 10 bi   | US\$ 1 bi            |

FONTE: MARTINS (1997)

Tendo como referência esse ambiente produtivo e concorrencial, a capacidade das empresas de criar e aproveitar vantagens nesse processo está associada a diversos condicionantes, desde aqueles referentes à própria empresa, até aqueles referentes às características das formas concorrenciais vigentes àquele mercado, naquele determinado momento, pois “se a visão sistêmica é importante para explicitar a organização dos

---

<sup>30</sup> Ainda não existe uma avaliação precisa sobre o valor da marca, como proposto por MARTINS (1997).

negócios agroindustriais, sua transformação depende das estratégias das unidades decisórias”. (FARINA, 1989, p.15)

As estratégias são direcionadas de acordo com determinadas variáveis institucionais como: leis, regulamentos, políticas governamentais e a relação de forças entre concorrentes, fornecedores e clientes que orientam as estratégias empresariais. Dessa forma, as unidades decisórias tentam reconhecer o ambiente externo que as envolve procurando suas características mais importantes e procurando adequá-las aos seus objetivos.

Por outro lado, admitir que as estratégias empresariais são capazes de levar as firmas a seus objetivos sem nenhuma restrição, parece tão ingênuo quanto assumir a total determinação do comportamento das firmas a partir da estrutura da indústria em que operam. E por esse motivo é importante que se procure tratar as duas dimensões: organização e estratégia.

As estratégias de concorrência em mercados específicos estão associadas a algumas características básicas do produto comercializado que delimitam o chamado *espaço comercial* do produto e possuem uma dimensão temporal que pode, teoricamente, ser preenchido com produtos portadores de diversos atributos — normalmente multidimensionais — que procuram “identificar e suprir as necessidades de determinados segmentos de demanda surgidas na sociedade e/ou criadas pelo desenvolvimento capitalista”. (MARTINELLI, 1999, p.40)

A potencialidade de proliferação e diferenciação dos produtos destinados a suprir tais necessidades está intimamente ligada a aspectos como desenvolvimento econômico e social, à evolução da tecnologia e aos valores sócio-culturais existentes nos mercados.

Constata-se que a diferenciação do produto pode ocorrer sobre uma mesma base

tecnológica, não necessitando necessariamente de inovações tecnológicas, assim, pode ocorrer através de uma mudança física (embalagem, por exemplo), ou pela simples persuasão psicológica dos consumidores com atributos intangíveis, via *marketing*, uma vez que a diferenciação de produtos gera vantagens econômicas e comerciais importantes no processo competitivo.

Quatro razões são ressaltadas para a diferenciação de produtos (CONNOR, 1985b). A primeira refere-se ao fato de que, com uma linha de produtos mais extensa, a empresa pode ampliar sua gama de consumidores atuando em diversos nichos de mercado específicos, suprimindo as necessidades da demanda de modo mais pleno e fortalecendo a imagem da empresa nesse aspecto. A segunda deve-se aos benefícios derivados da proliferação de produtos e da precedência em nichos de mercados potenciais, que podem servir de barreiras à entrada em segmentos de produtos economicamente atrativos, às vezes tão importantes estrategicamente como aqueles em que a empresa atua. A terceira advém da valorização dos ativos intangíveis, via expansão de linhas de produtos com a mesma *marca comercial* da empresa, que podem gerar, ao mesmo tempo, economias de escala nos gastos de P&P, dado que a imagem e o nome da empresa podem ser maximizados em maior número de mercados. A quarta e última vantagem deriva da possibilidade de maior e melhor posicionamento nas prateleiras dos supermercados dificultando a disposição de produtos de outras empresas concorrentes, devido ao relacionamento comercial mais antigo e ao melhor conhecimento (entenda-se menor risco) das potencialidades de vendas dos produtos (qualidade, potencial de venda etc.) da empresa.

Assim, o esforço de vendas é uma das principais estratégias das firmas e abrange, além de esforços de diferenciação de produtos, melhoria dos relacionamentos das firmas processadoras com seus distribuidores, com isso os supermercados passaram a

adquirir um maior número de informações sobre o mercado processador, que funcionou como uma oportunidade para aumentarem o seu poder de barganha frente às firmas processadoras.

## 2 – O COMÉRCIO DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS

### 2.1 – Evolução dos Supermercados

Os supermercados são os principais agentes responsáveis pela introdução dos produtos de marcas próprias, portanto é importante ressaltar alguns passos importantes na evolução destes, que levaram à constituição de seu(s) formato(s) atual(is). As atividades comerciais como um todo, só vieram a sofrer grandes alterações no final do século XX com a introdução de novas técnicas de distribuição e controle de estoques, além de estratégias competitivas mais agressivas e a introdução de novos formatos.

Em termos da divisão social do trabalho, até meados da década de quarenta do século XIX, a atividade comercial era regida por um único mercador e poucos empregados. Este mercador assumia diversos papéis: atacadista, importador, distribuidor e varejista. A grande maioria dos estabelecimentos possuía no máximo três pessoas trabalhando. (BELIK, 1997)

A diferenciação da atividade comercial só aconteceu efetivamente após 1850, com o surgimento das lojas especializadas em atacado. A partir de então, os varejistas também começaram a se especializar, comprando de fabricantes também especializados e vendendo os produtos para um grupo de consumidores definidos.

Nos Estados Unidos por exemplo, com grande parte da população vivendo em áreas rurais ou em pequenas cidades, o atacado começou a se desenvolver no interior e competir com o varejo. Inclusive, grande parte do sistema supermercadista moderno é derivado principalmente da atividade atacadista, e não varejista como se supõe. As empresas do atacado foram as pioneiras na utilização de uma estrutura departamentalizada que, em pouco tempo, foi imitada pelo varejo. No atacado, cada

departamento funcionava como uma empresa independente. Surgiram então os empacotadores, estoquistas, compradores, vendedores, transportadores e *merchandeiros*<sup>31</sup> que contribuíam para a produtividade da empresa atacadista e varejista.

Outro desdobramento da ascensão do comércio foi o surgimento das agências de propaganda voltadas para o varejo, pois até então o investimento em publicidade era feito somente pelas empresas processadoras e não pelos atacadistas/varejistas. Este fato deu origem a uma nova forma de competição entre as firmas atacadistas/varejistas com a busca de novos atributos estratégicos para se conquistar o consumidor.

Até os anos trinta a direção dos negócios ainda atuava de forma amadora e intuitiva, ficando nas mãos das famílias dos fundadores. Com a crise dos anos trinta, ocorreu uma ruptura no sistema de direção dos negócios varejistas, e percebeu-se a distinção entre dirigentes e donos do capital.

Antes do aparecimento da crise, o varejo havia crescido principalmente em função do crescimento extensivo do mercado. O aumento da população e da renda levava a uma demanda sempre crescente. Até então, havia espaço para o crescimento da oferta sem preocupação com eficiência ou redução de custos. A alta rotação de estoques permitia altos ganhos absolutos com margens reduzidas uma vez que o custo dos produtos comercializados tendia a se reduzir, devido às altas escalas e aos contínuos ganhos de produtividade. Os custos de operação dos varejistas não eram normalmente levados em consideração. Isso fazia com que muitas estruturas ineficientes se mantivessem.

Com a profissionalização das estratégias dos supermercados, derivada da separação entre donos de capital e gerência, os formatos de auto-serviço começaram a

---

<sup>31</sup> Pessoal especializado na montagem das gôndolas. Este tipo de atividade foi incorporado pelos processadores de alimentos como uma estratégia de *marketing* dentro dos supermercados.

ganhar força.<sup>32</sup> Esse sistema proporcionou uma alteração nos formatos físicos das lojas (*layouts*) que deu origem a adjetivos, como “super” ou *cheap* (barateira), junto ao nome. Os novos *layouts* passaram a ocupar um espaço em forma de “U” ou de “L”, eliminaram-se os balcões e colocou-se toda a mercadoria em prateleiras baixas onde os consumidores pudessem alcançar.

Algumas novas condições de comercialização foram introduzidas juntamente com as alterações de formato como: preço baixo, alto giro, áreas distantes do centro da cidade, despojamento, acesso fácil e estacionamento para veículos.

O aumento da qualidade das lojas de varejo acompanhou o crescimento das áreas urbanas, sendo que muitas lojas foram instaladas no centro das cidades aproveitando a infra-estrutura de transportes e a segurança que a localização propiciava. Entretanto, principalmente nos Estados Unidos na década de quarenta e cinquenta, a população começou a se dispersar, bairros ricos foram construídos nos subúrbios das grandes cidades e dessa forma, muitas empresas varejistas passaram a erguer suas lojas nas periferias. Na Europa, como os países estavam devastados pela Primeira Guerra Mundial, não havia muito espaço para inovações na área do varejo, o que fez com que praticamente se mantivessem os formatos e a estrutura de distribuição do século XIX. Com relação à localização, os centros das grandes capitais continuaram apresentando o mesmo dinamismo de outrora e até hoje, na Europa, os centros das cidades são mais valorizados do que as periferias. Nos anos trinta e principalmente nos anos do pós-guerra o consumo na Europa estava obviamente reprimido devido à própria escassez de produtos e também

---

<sup>32</sup> O sistema de auto-serviço apresentava inúmeras vantagens que foram facilmente percebidas pelos varejistas que o aplicaram: além da evidente redução de custos, os clientes compravam mais quando deixados livres para escolher. “Um estudo realizado na época mostrava que a compra média por transação subia de US\$ 0,72 no sistema tradicional para US\$ 1,60 no auto-serviço.” (MARKIN, 1971)

ao esforço de guerra. Isto fez com que a revolução que ocorreu no varejo nos EUA em meados dos anos 30 desse século, só veio a ocorrer na Europa em meados dos anos cinquenta.

O dinamismo da vida moderna fez com que as atividades de comércio fossem se agrupando em espaços físicos cada vez mais próximos uns dos outros, com o intuito de estimular o consumo. Este tipo de aglomeração deu origem às ruas de comércio também chamadas de *high street* na Inglaterra e aos hipermercados americanos, onde os consumidores podem encontrar diversos tipos de artigos sendo comercializados num mesmo espaço físico.

## 2.2 – Os Supermercados no Brasil

No Brasil, até a segunda metade do século XIX as vendas da maioria dos produtos de consumo eram exercidas por vendedores ambulantes que percorriam os povoados e vilas negociando artigos. Os núcleos populacionais de maior porte, como o Rio de Janeiro ou Salvador não reuniam mais do que umas dezenas de milhares de habitantes, muitos dos quais eram escravos e não possuíam poder de compra.

Os complexos rurais no interior do país possuíam uma espécie de economia auto-sustentada que lembrava em parte o sistema econômico feudal que era vigente na Europa medieval.

O maior problema do varejo brasileiro na época era o abastecimento alimentar, que levou inclusive à utilização de mecanismos intervencionistas do Estado. A falta de mercados formadores de preços e da mínima infra-estrutura para escoamento da produção agrícola do interior do país levava à formação distorcida de preços e escassez de produtos que provocaram a inquietação popular e a revolta contra os obsoletos varejistas de alimentos. A situação se agravou com a Primeira Guerra Mundial que provocou a descontinuidade da importação de gêneros alimentícios.

Em 1917, ocorreu uma greve geral em São Paulo quando 45 mil trabalhadores reivindicaram, entre outras coisas, o controle de preços e a punição de varejistas e atacadistas considerados *proveitadores*. No ano seguinte, foi criado o Comissariado de Alimentação Pública, para “intervir e controlar” o abastecimento com o intuito de evitar o

conflito social (LINHARES e SILVA<sup>33</sup>, 1918-1974, apud BELIK, 1997). Dessa forma, instituiu-se no Brasil o primeiro instrumento de intervenção do Estado no varejo. Ao longo dos anos, o Estado formou comissariados e utilizou mecanismos para controlar os preços no varejo<sup>34</sup>, até que nos anos oitenta estes mecanismos começaram a perder a sua força.

Durante mais de setenta anos, o Governo combateu os *trusts*, e os “tubarões”<sup>35</sup>. Para isso chegou a empregar as “leis delegadas”, que permitiam inclusive cerrar as portas das lojas e prender os comerciantes que apresentassem irregularidades na comercialização de gêneros alimentícios.

Além dessa situação institucional, os varejistas ainda enfrentavam problemas como dificuldades de obtenção de créditos para investimento em inovações no setor, dificuldades jurídicas decorrentes da intervenção do Estado e dificuldades trabalhistas.

Outra questão institucional importante era a carga tributária imposta à venda de

---

<sup>33</sup> LINHARES, M. Y.; SILVA, F. C. T., *História Política do Abastecimento (1918-1974)*. Brasília, BÍNAGRI / Ministério da Agricultura.

<sup>34</sup> O Comissariado preparava tabelas, fixava os preços e definia isenções fiscais para alimentos de consumo popular como arroz, feijão e charque. Em 1920, o Comissariado transformou-se na Superintendência do Abastecimento e ampliou seu raio de ação: comprava alimentos para distribuir à população carente e promovia a constituição de cooperativas agrícolas e a montagem de feiras livres nas principais capitais. Na década de quarenta, o Estado Novo adaptou a legislação utilizada para controlar o abastecimento no período da Segunda Guerra Mundial, estendendo-a ao combate aos altos preços, que já se firmava como o grande problema das massas urbanas. Nos anos cinquenta, o Governo Dutra criou por lei a Comissão Federal de Abastecimento e Preços (COFAP), que tinha como objetivo controlar o abastecimento, fixar preços e punir os responsáveis por abusos. A COFAP foi substituída na década de sessenta pela Superintendência Nacional do Abastecimento (SUNAB), pela Companhia Brasileira de Alimentos (COBAL) e pela Companhia Brasileira de Armazenagem (CIBRAZEM). Nos anos setenta, o Estado entraria diretamente na comercialização de alimentos com os CEASAs (entrepósitos) e, no varejo, com a Rede SOMAR. (BELIK, 1997)

<sup>35</sup> Termo utilizado pelo Estado Novo, refere-se as empresas supermercadistas que realizavam conluíus.

alimentos. Até 1966, era vigente no Brasil o sistema em cascata do Imposto sobre Vendas e Consignações (IVC). O IVC era aplicado em todas as fases de produção e distribuição de uma determinada mercadoria. A alíquota do IVC era, em princípio, reduzida, elevando-se à medida que os Estados demandavam mais recursos, isso implicava custos mais elevados de operação. (CYRILLO, 1987)

O primeiro supermercado brasileiro foi o *Sirva-se*, que se instalou em São Paulo em 1953. Em São José dos Campos, São Paulo, iniciou-se uma outra experiência com a abertura de um supermercado com o patrocínio da tecelagem Parahyba. No Rio Grande de Sul, também em 1953, instalou-se o Supermercado Real, de Joaquim Oliveira, em Porto Alegre. No Rio de Janeiro, o ano de 1955 marcou o surgimento dos primeiros supermercados. Os Supermercados SUCO, por exemplo, instalaram-se com a supervisão de um técnico americano vindo especialmente ao Brasil para isso. (CYRILLO, 1987 e BELIK, 1992)

Os supermercados apresentavam um conceito novo para o brasileiro, que ao mesmo tempo começava a entrar em contato com a modernidade trazida pela televisão, pela motorização da classe média e pelo “*american way of life*”. O Brasil entrava na era desenvolvimentista, deixando para trás os seus resquícios rurais e provincianos, como país jovem e confiante nas suas potencialidades. O novo formato caiu no gosto do consumidor, que se adaptou rapidamente às inovações trazidas pelos supermercados. Todavia, somente em 1968 os supermercados receberam a sua identidade, pois foram reconhecidos oficialmente como uma categoria diferenciada de varejo de alimentos e com uma incidência tributária à parte. Da mesma forma, a carga tributária começava a ser aliviada com as mudanças fiscais que eliminaram o IVC e introduziram o ICM, cuja incidência sobre o valor adicionado era mais conveniente para os supermercados. Ao eliminar os impostos sobre a transferência de mercadorias entre lojas, o ICM incentivou a

indústria com multiplantas e o comércio com diversas lojas.

Vieram também os incentivos de crédito à expansão das redes de supermercados. Em 1971, surgiu o Programa de Modernização e Reorganização da Comercialização (PMRC), que recebia recursos oficiais a taxas de juros muito reduzidas e prazos de pagamento longos. Entretanto, somente os grandes empresários podiam ter acesso a esses créditos. O elevado valor patrimonial exigido como garantia fazia com que operadores com menos de seis lojas e baixo faturamento não possuíssem acesso a ele. Somente as empresas com mais de cem empregados estariam em condições de operar essas linhas. (CYRILLO, 1987, p.85)

Entretanto, as maiores alterações nos supermercados ocorreram principalmente nos anos oitenta e noventa com a abertura econômica e o surgimento de novas tecnologias, quando os supermercados brasileiros passaram a se modernizar, passando por diversas transformações internas até chegar na(s) sua(s) apresentação(ões) atual(is).

### 2.3 – Alterações na Estrutura dos Supermercados

As estruturas dos supermercados sofreram grandes alterações nos últimos anos no Brasil, principalmente com relação a seu formato (tamanho, *lay-out*, quantidade de gêneros comercializados), utilização de tecnologia, técnicas de logística<sup>36</sup> empregadas e um forte processo de concentração.

A introdução de novos formatos e aplicação de novas tecnologias permitiu relacionamentos mais próximos tanto com os fornecedores como com seus consumidores. Com a abertura comercial nos anos oitenta, a entrada de empresas varejistas estrangeiras permitiu a introdução de novas técnicas de gestão (*just-in-time*, CRM - *Customer Relationship Manager*<sup>37</sup>) e o simultâneo processo de concentração das vendas no setor.

Na tabela 2, encontra-se uma lista dos principais formatos de supermercados que se encontram no Brasil. A importância de cada formato relacionado se deve não ao seu peso econômico, mas ao seu caráter inovador em termos de gestão varejista.

---

<sup>36</sup> Termo bastante utilizado adaptado das estruturas e organizações marciais. Consiste em operações que davam sustento a linha de frente. Diante da expansão do sistema de distribuição, busca-se a “diminuição de custos, controle de espaços e tempos, melhoria de qualidade e aprimoramento dos serviços. Definida como a arte de gerenciar o fluxo de bens, serviços e informações, do fornecedor ao cliente, a logística ganha papel crucial, na função de integrar os processos de suprimento, produção, processamento e distribuição dos insumos e fatores de produção e dos produtos”. (MEGIDO e XAVIER, 1999)

<sup>37</sup> Conjunto de softwares, técnicas e equipamentos destinados ao gerenciamento de clientes.

TABELA 2: PRINCIPAIS FORMATOS DE VAREJO DE ALIMENTOS NO BRASIL

| <b>Formato</b>                   | <b>Características</b>  | <b>Exemplos no Brasil</b>            |
|----------------------------------|---|--------------------------------------|
| <b>Lojas de conveniência</b>     | Venda de alimentos e artigos de primeira necessidade; variedade e profundidade restritas (cerca de 1000 itens); margens mais elevadas; auto-serviço; localizadas junto a postos de gasolina e locais de alta densidade demográfica, em pequenas instalações com um máximo de 250 m <sup>2</sup> . | AM/PM, 7-Eleven, Select              |
| <b>Lojas de Sortimento</b>       | Produtos de mercearia e perecíveis (cerca de 700 itens). Pouca variedade de marcas. Às vezes trabalha ainda com um balconista.  | Mercearias                           |
| <b>Supermercado Convencional</b> | Oferta de até 9 mil itens de mercearia, carnes, frutas e verduras, frios, laticínios, higiene e limpeza, às vezes dispõe de padaria; alto giro e baixa margem; auto-serviço com um mínimo de dois <i>check-outs</i> e uma área de vendas de 700 a 2500 m <sup>2</sup> .                           | Médios supermercados                 |
| <b>Supermercado Compacto</b>     | Área de 300 a 700 m <sup>2</sup> com oferta de cerca de 4 mil itens, geralmente alimentos.  | Armazéns e pequenos supermercados    |
| <b>Superloja</b>                 | Áreas de até 4.500 m <sup>2</sup> e completa linha de produtos de alimentação (perecíveis, prontos, semi-prontos e congelados), são o principal alvo para as melhorias dos supermercados.   | Pão de Açúcar, Mercadorama, Cândia   |
| <b>Hipermercados</b>             | Modelo importado da França com 35 mil itens ofertados; venda de alimentos, artigos de higiene e limpeza eletrodomésticos, vestuário, artigos para o lar; alto giro e baixa margem; auto-serviço com superfície de vendas superior a 5.000 m <sup>2</sup> serviços ao consumidor.                  | Carrefour, Extra, Paes Mendonça, BIG |
| <b>Clubes de compras</b>         | Venda de alimentos, artigos de higiene e limpeza, eletrodomésticos, vestuário e artigos para o lar em embalagens maiores ou fardos; auto-serviço; serviços ao consumidor de grande porte; restrito aos associados contribuintes; localização independente; EDLP.                                  | Sam's Club, Makro                    |

FONTE: adaptado de BELIK (1997) com base em publicações especializadas e de MEGIDO e XAVIER (1999) com base nas pesquisas de ASCAR & ASSOCIADOS.

As lojas de conveniência, como o próprio nome diz, preocupam-se principalmente em oferecer maior comodidade aos consumidores, principalmente em horários não usuais (aberto 24 horas), e locais diferentes (estradas, por exemplo). As lojas de sortimento são uma evolução do velho armazém e aos poucos vêm perdendo mercado para os supermercados convencionais e hipermercados, sendo encontradas com maior frequência principalmente em cidades pequenas (menos de 200 mil habitantes).

Os anos 70 e início dos anos 80 apresentam o auge do formato supermercado tradicional, onde as chamadas lojas de vizinhança reuniam critérios como preço e conveniência ideais para o grande público consumidor brasileiro. Com a abertura comercial as empresas multinacionais começaram a trazer para o Brasil novos formatos, entre eles destacam-se os hipermercados, os quais apresentam uma variedade de produtos ainda maior que os supermercados tradicionais e uma estrutura departamentalizada que envolve uma extensa gama de produtos em um mesmo espaço físico, desde alimentos até acessórios automotivos. Os hipermercados ocupam grandes áreas cobertas, e por esse motivo geralmente localizam-se nas periferias das cidades, o que criou um novo costume para o consumidor: nos finais de semana reunir a família para passear no supermercado e fazer compras.

Ao longo do tempo, as empresas multinacionais responsáveis pelos hipermercados perceberam que, apesar da venda em grandes volumes ser importante, o consumidor também necessitava do supermercado da esquina para realizar compras esporádicas de produtos, pois não valeria a pena o deslocamento até os hipermercados para a sua aquisição. Dessa forma, no final dos anos 90, os supermercados próximos às casas dos consumidores (lojas da esquina) retomaram a sua importância. Percebendo isso, os donos do capital dos hipermercados estão adquirindo lojas no formato supermercado compacto, utilizando-se de diversos processos de F&A (Fusões e Aquisições), conforme percebido nos últimos anos. Com esta estratégia, as grandes empresas supermercadistas pretendem envolver o consumidor como um todo, ou seja, tanto aqueles que necessitam de compras esporádicas (lojas da esquina), quanto aqueles que realizam grandes compras de uma vez só (hipermercados).

Além desses formatos, existem os chamados clubes de compra que são opções que se originaram nos EUA e apresentam características semelhantes às dos

hipermercados, grande número de produtos num grande espaço físico. Sua principal diferença é que estas lojas são restritas somente aos seus associados.

Os supermercados estão divididos em diversos formatos principalmente por formarem um segmento muito dinâmico e também pela sua capacidade de perceber mais facilmente as mudanças do comportamento do consumidor e se adaptar a elas. Ou seja, as mudanças dos formatos dos supermercados refletem o comportamento do consumo. (BELIK, 1997)

O estágio do ciclo de vida em que se encontra determinado formato não é derivado somente do seu tempo de existência. As variáveis institucionais e culturais exercem função importante sobre ele. Entende-se como variáveis institucionais, as formas de regulação das relações entre varejistas e seus consumidores, sendo portanto, variáveis exógenas ao sistema, como por exemplo: formas de tributação, código de defesa do consumidor e leis que regulamentam o funcionamento dos supermercados. “Em países como o Brasil, que possuem forte presença do Estado, o aparato institucional tem um peso desproporcional, determinando (em alguns casos) a obsolescência precoce de determinados formatos ao mesmo tempo que pode incentivar o surgimento de outros”. (BELIK, 1997) Entende-se como principais fatores que levam às influências institucionais sobre os supermercados:

- as políticas cambiais que favoreçam a importação de determinados produtos;
- as formas de regulação para a entrada de capital externo para o setor;
- as formas de tributação local ou nacional;
- as condições de financiamento locais;
- as exigências quanto a horários de funcionamento;
- a legislação trabalhista.

As políticas cambiais alteram os preços dos produtos estrangeiros com relação ao

nacional favorecendo, ou prejudicando, um em relação ao outro, dessa forma, influenciam na determinação dos produtos a serem ofertados pelos supermercados. Da mesma forma as formas de regulação do capital estrangeiro influenciam as estratégias das empresas multinacionais em seus investimentos em filiais nacionais.

As formas de tributação também influenciam nos formatos dos supermercados, principalmente a sua localização em relação aos seus fornecedores e os tamanhos apresentados.

As condições de financiamento estão relacionadas com as facilidades de obtenção de crédito para investimentos no setor. A legislação que regulamenta o horário de funcionamento também exerce influência sobre o formato dos supermercados, uma vez que devem se preparar estruturas diferenciadas para funcionamentos 24h, ou aos domingos, que englobam preocupações com segurança e energia elétrica, entre outras.

Além do ambiente institucional, outras variáveis também exercem influências sobre os formatos do varejo, entre eles temos o *trade-off* entre margem e rotação do estoque. Esse é um aspecto fundamental na determinação do comportamento do varejo moderno desde o século XIX. Assim, a determinação do *mix* de mercadorias com base na *amplitude* (número de linhas de produto comercializadas) e na *profundidade* (número de marcas de uma mesma linha) e a estratégia com relação ao preço e forma de distribuição das mercadorias (número de lojas, etc.) indicarão o quanto de rotação e margem o negócio varejista deve mesclar.

De modo geral, respeitadas as características individuais, pode-se afirmar que a combinação de margens e giro proporciona os diferentes formatos, atendendo às conveniências ou disponibilidades dos investidores no negócio.

Uma vez analisados os condicionantes que determinam a conformação do varejo, colocam-se em questão as principais mudanças que estão ocorrendo do lado do

consumidor e da própria tecnologia organizacional dos supermercados.

É importante que se observe que os fatores condicionantes dos formatos até então analisados foram repensados e reformulados à luz da revolução tecnológica e organizacional que teve início nos anos setenta no Brasil. Por esse motivo, faz-se aqui a análise em detalhe do novo paradigma colocado para o segmento supermercadista.

Ao mesmo tempo, a indústria processadora alimentícia vem sofrendo grandes mudanças desde os anos oitenta que possuem profundas influências sobre as relações com os supermercados. Entre estas alterações, observa-se a introdução de elementos organizativos no âmbito da fase de fabricação, como o *just-in-time* e a auto-ativação da produção. Com isso, a indústria deixou de lançar produtos homogêneos e em série (produção em massa), para dedicar-se a produtos segmentados e diferenciados (produção flexível). Entretanto, pouco espaço se reservou para o estudo dos impactos do “toyotismo” da indústria processadora alimentícia sobre os supermercados.

É exatamente por essa alteração nos processadores que os supermercados estão alterando seus formatos e suas estratégias de comercialização, diminuindo o volume dos estoques e aumentando a rotatividade de seus produtos. Por outro lado, esta flexibilização da indústria processadora também trouxe uma diferenciação de preços, pois a diferenciação de produtos funciona como uma estratégia de aumentar as barreiras à entrada para se maximizar o lucro. Isso abriu espaço para os supermercados buscarem uma diferenciação “às avessas”.

Em meio a produtos diferenciados, o homogêneo acaba se tornando diferente, principalmente se oferecer benefícios semelhantes a um custo menor. Esta fórmula começou a dar certo a partir do momento em que os supermercados encontraram um consumidor mais preocupado com uma melhor relação custo/benefício.

Isso só veio a acontecer quando após trinta anos de crescimento sucessivo,

contado a partir do pós-guerra, a economia dos países desenvolvidos voltou a conviver com problemas como a inflação, o desemprego e a recessão. Havia claramente um esgotamento do crescimento baseado na expansão extensiva dos mercados e nos aumentos de escalas de produção e verticalização. Ao mesmo tempo, iniciava-se uma revolução tecnológica de grande envergadura proporcionada pela informática e pelas telecomunicações.

Nesse momento, os hábitos de consumo e o perfil do consumidor também passavam por transformações. Os supermercados encontraram um consumidor mais atento e preocupado com a sua individualidade, buscando uma relação custo/benefício mais adequada. Também começava a deixar para trás o ambiente homogêneo e indiferenciado das lojas em favor de formatos de supermercados mais práticos e convenientes.

Assim, aqueles formatos de supermercado que não se adaptaram a nova realidade tornaram-se obsoletos rapidamente. Muitos empresários não se deram conta de que o paradigma de atendimento ao consumidor havia mudado. Isso não quer dizer que determinados tipos de varejo deverão desaparecer, mas apenas que se encontram na fase descendente de seu ciclo de vida, cuja duração é difícil prever.

A maioria dos novos formatos de supermercado atuam num sistema que se convencionou chamar de cultura “*discount*”, normalmente traduzida como “competição por meio de preços”. No entanto, a idéia *discount* envolve outras variáveis além de simplesmente preços, podendo-se ilustrar de forma mais completa esta cultura com as seguintes características (GREEN, 1994):

a) *Auto-serviço*: a figura do “balconista” tradicional, que se encontrava nos formatos antigos de comércio de alimentos (vendingas) tende a desaparecer. O balcão

como equipamento varejista se restringe a poucas atividades comerciais e aos poucos está se tornando obsoleto. Os supermercados procuram deixar os seus clientes à vontade para realizarem as suas compras, embora mesmo no auto-serviço a presença do vendedor seja considerada estimulante e, por esse motivo novas técnicas de vendas e abordagem estão sendo desenvolvidas. Algumas empresas já possuem uma preocupação com o constante treinamento de seus vendedores.

b) *Divisão de responsabilidades comerciais*: a antiga divisão funcional dentro do supermercado perdeu lugar para a divisão de responsabilidades. A enorme legião de compradores e vendedores cedeu lugar ao responsável pelo setor. Uma responsabilidade que se estende à compra, à venda, às promoções, aos orçamentos e até mesmo à administração de pessoal.

c) *Desenvolvimento de economias de escala*: as grandes escalas representam ainda economias de custo e maior poder de negociação junto aos fornecedores.

d) *Valorização do lucro líquido* — O varejo tradicional utiliza como indicador da performance de suas vendas o ganho total obtido a partir de margens sobre os preços de custo dos produtos. Dentro dessa ótica, a margem é algo variável que permite a existência de um mesmo volume de lucro bruto a partir de diferentes quantidades de vendas e preços. Por exemplo é indiferente se o ganho total é obtido a partir de margens maiores de lucro unitário e volumes menores de vendas ou a partir de margens menores e volumes de vendas maiores. Por outro lado, para o varejo *discount*, o indicador mais importante da performance das vendas é o lucro líquido, que é calculado sobre o total do capital investido. Esse indicador fornece resultados mais específicos para cada negócio e

para cada setor do supermercado, indicando exatamente a rentabilidade líquida de um determinado negócio (ou de uma determinada linha de produtos comercializada) que contribui para melhorar ou piorar o fluxo de caixa e os lucros da empresa como um todo.

e) *Menor volume de estoques* - Comparando com o varejo tradicional a cultura “*discount*” apresenta a diretriz *EDLP - Every Day Low Price* onde as margens de lucro são colocadas em níveis baixos o que proporciona uma maior rotação de mercadorias reduzindo ao máximo o volume de estoques. Por outro lado, o varejo tradicional pratica margens flexíveis em cada mercadoria posta à venda na medida em que sua rotação fosse variável. Assim, uma mercadoria que está com rotação baixa sofre imediatamente um corte de preço e de margem<sup>38</sup>. Por esse motivo, as datas de liquidações são marcadas com frequência, evitando-se assim o acúmulo de estoques. Com a diretriz *EDLP*, este tipo de estratégia é quase inexistente, pois a rotação das mercadorias é mais intensa e o volume de estoques menores o que evita a necessidade de promoções.

Em um ambiente econômico como o brasileiro, em que as condições de operação de qualquer negócio são bastante instáveis, torna-se difícil definir o estágio do ciclo de vida de qualquer formato varejista. Da mesma forma, dada a instabilidade provocada pelas políticas de abertura comercial, formação de blocos e reestruturação de amplos setores econômicos, a quantidade de novos formatos varejistas introduzidos no mercado é grande.

Segundo pesquisa realizada pela parceria Abras/ACAC/NIELSEN, os supermercadistas possuem dúvidas em relação ao formato de loja que deve prevalecer nos

---

<sup>38</sup> O que na linguagem dos supermercados é denominado de *desova do estoque*.

próximos anos.

O supermercado tradicional (nos tamanhos compacto e convencional entre 251 e 2.500 metros quadrados) sempre foi o formato mais utilizado no Brasil, mas no início dos anos 90 apresentou uma queda na participação total dos formatos brasileiros devido ao crescimento da participação dos hipermercados. Porém, nos últimos anos o supermercado tradicional vem retomando a sua força e hoje responde por mais de 63% do total das 24.100 lojas de dois ou mais *check-outs*<sup>39</sup> do Brasil. Essa retomada de crescimento dos supermercados de formato tradicional deve-se principalmente aos investimentos das grandes redes de varejo, pois estas perceberam que necessitam dos supermercados de vizinhança para prosseguirem com suas estratégias expansionistas. Por isso passaram a adquirir lojas tradicionais e investir na abertura de novas lojas com formato reduzido. A rede Carrefour, por exemplo, responsável pela implantação dos hipermercados no Brasil, nos últimos anos passou a adquirir redes menores de supermercados. O mesmo exemplo de estratégia pode ser observado em outras grandes redes multinacionais que atuam no país como o grupo Sonae, a rede americana Wal-Mart que também estão fazendo estudos para a utilização de formatos reduzidos no Brasil (BACOCINA, 2000).

Além das alterações nos formatos, os supermercados sofreram também grandes transformações derivadas da introdução de novas tecnologias baseadas na informática e nas telecomunicações. Estas vêm contribuindo ainda mais para a flexibilidade das negociações e a capacidade de adaptação dos supermercados. Cada vez mais, os avanços obtidos nas técnicas de transmissão de dados à distância, leitoras ópticas, terminais de computadores, cartões inteligentes e computadores em miniatura estão influenciando o

---

<sup>39</sup> Já os hipermercados, segundo a pesquisa Abras/ACNIELSEN (publicada na Revista SuperHiper, maio/2000.), são responsáveis por um índice de participação de 5,3% do número total de lojas no país, em termos absolutos representa pouco menos que 200 lojas.

desempenho e as estratégias dos supermercados.

A tecnologia dos códigos de barras<sup>40</sup> revolucionou os supermercados, pois além de aumentar a velocidade nos *check outs*, permite o controle instantâneo de estoques de mercadorias. Assim o supermercado possui a informação precisa sobre qual mercadoria apresenta maior rotatividade e qual mercadoria possui baixa performance de vendas, aumentando dessa forma o seu poder nas negociações com seus fornecedores. Além disso com a introdução dos cartões de fidelidade<sup>41</sup>, e utilização de cheques pessoais e cartões de crédito os supermercados são capazes de obter importantes informações sobre a demanda, e dessa forma saber exatamente qual consumidor está comprando o quê e a que preço.

Dessa forma, através da informação a tecnologia vem aproximando cada vez mais os supermercados de seus consumidores, como evidenciado no artigo da revista *THE ECONOMIST* (1993, p.7):

Technology is their ally armed with bar-code scanners, 'smart' shopping trolleys and a host of other high tech gadgets, supermarkets have been studying who is buying what, when and for how much. This information provides them with a competitive edge over manufacturers in deciding which new products to launch and then testing them on consumers. It also allows them to identify poorly performing brands easily.

---

<sup>40</sup> Series de linhas verticais paralelas, ou barras, usadas para representar a identificação de um único código que representa um determinado item, podem ser lidas rapidamente através de um scanner laser e as informações podem ser transmitidas a um computador para serem processadas. O uso mais comum do código de barras é localizar um inventário automaticamente. O número que se obtém através da sua leitura pode ser usado para recuperar informações acerca do produto, como a sua natureza, tipo, preço. Esse número é impresso logo abaixo do código de barras. Os códigos de barras são amplamente usados nos supermercados, atacadistas, livrarias e lojas de varejo. (*Structure of a Bar Code*, MICROSOFT® ENCARTA® Encyclopedia 2000).

<sup>41</sup> Cartões pessoais e intransferíveis que permitem vantagens como prazos de pagamentos, financiamento das dívidas com juros menores, tratamento diferenciado, brindes, etc...

No Brasil, o índice de automação nos supermercados já apontou crescimentos de mais de 18 mil por cento de 1991 a 1998, que foi o período de introdução dessa tecnologia em que muitas lojas estavam substituindo as formas de controle antigas. Nos últimos anos, este índice apresentou uma grande queda, principalmente pelo fato de esta tecnologia já ter sido incorporada por um grande número de estabelecimentos<sup>42</sup>. De acordo com os dados da AC/NIELSEN, as 2.916 lojas automatizadas (com *scanners* nos *check-outs*) já respondem por 65,7% do total de vendas no setor supermercadista.

Além da diversificação dos formatos das lojas, entrada de grupos multinacionais e transformações derivadas da tecnologia, de informática e telecomunicações, o setor supermercadista vem apresentando também uma forte tendência à concentração, como apresentado na tabela 3. Nos últimos sete anos, a participação das cinco maiores firmas supermercadistas sobre o faturamento total do setor saltou de 23,02% em 1994 para 40,83% em 2000. Além disso, quando se leva em consideração as 20 maiores firmas do setor percebe-se que elas dominam mais de 50% do mercado total.

---

<sup>42</sup> Segundo a ABRAS (Associação Brasileira dos Supermercados), o crescimento em 1999 em relação a 1998 foi de apenas 7%. “Avaliamos que o setor continua priorizando a tecnologia em benefício do consumidor. Contudo, além de 1999 ter sido um ano difícil como foi, a polêmica em torno da volta das etiquetas deve ter desestimulado maiores investimentos em automação”, explica o presidente da ABRAS, José Humberto Pires de Araújo, em reportagem publicada na revista SuperHiper maio/2000.

TABELA 3 - PARTICIPAÇÃO DAS 20 MAIORES FIRMAS SUPERMERCADISTAS SOBRE O TOTAL DO FATURAMENTO DO SETOR (BRASIL – 1994 A 2000)

|   | 1994   | 1995   | 1996   | 1997   | 1998   | 1999   | 2000   |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Faturamento 5 maiores<br>Bilhões de R\$     | 8,032  | 11,227 | 12,235 | 13,813 | 18,337 | 23,578 | 27,600 |
| Participação sobre o<br>total (%)           | 23,02  | 27,65  | 26,14  | 27,41  | 33,04  | 39,23  | 40,83  |
| Faturamento 10<br>maiores<br>Bilhões de R\$ | 10,070 | 13,942 | 15,236 | 17,056 | 22,088 | 26,954 | 31,673 |
| Participação sobre o<br>total (%)           | 28,86  | 34,34  | 32,56  | 33,84  | 39,80  | 44,85  | 46,85  |
| Faturamento 20<br>maiores<br>Bilhões de R\$ | 12,376 | 17,099 | 18,928 | 20,965 | 25,538 | 29,986 | 35,135 |
| Participação sobre o<br>total (%)           | 35,46  | 42,12  | 40,45  | 41,60  | 46,02  | 49,89  | 51,98  |
| Faturamento Setor<br>Bilhões de R\$         | 34,900 | 40,600 | 46,800 | 50,400 | 55,500 | 60,100 | 67,600 |

FONTE: ABRAS

O ritmo mais acentuado de concentração aconteceu entre 1997 e 1999, principalmente por conta de grandes processos de fusões e aquisições que ocorreram neste período. A partir de 1999, o ritmo de concentração tornou-se menos acelerado indicando tendências de estabilidade. Os processos de F&A (Fusões e Aquisições) foram bastante intensos entre 1998 e 2000, passando a diminuir de intensidade no final de 2000. Na tabela 4 estão apresentadas as maiores aquisições desse setor.

Com a diminuição do ritmo de F&A no final de 2000, os grandes grupos passaram então a investir nas novas lojas recém adquiridas, buscando adaptá-las às suas necessidades e características gerencias.

TABELA 4 - PRINCIPAIS F&amp;A NO SETOR DE SUPERMERCADOS BRASILEIRO

| EMPRESA                                     | EMPRESAS ADQUIRIDAS  |
|---|--|
| <b>Carrefour</b>                            | Eldorado<br>Rainha (1999)<br>Roncetti (1999)<br>Dallas (1999)<br>Continente (1999)<br>Big Bom (2000)<br>Antoneli (2000)  |
| <b>Companhia Brasileira de Distribuição</b> | Pão de Açúcar<br>Extra<br>Superbox<br>Paes Mendonça (1999)<br>Peralta<br>Barateiro<br>Freway<br>Millo's<br>SAB<br>J. Mello (mercadinho São Luiz – 2000)<br>Reimberg (2000)<br>Nagumo (2000)<br>G. Pires Senff Parati (2000)<br>Superm. Rosado (2000)<br>Ipanema (2000)<br>Cibus (2000) |
| <b>Sonae</b>                                | BIG<br>Nacional (1999)<br>Mercadorama (1999)<br>Coletão (1999)   |
| <b>Bom Preço</b>                            | Petipreço<br>Supermar (1996)   |
| <b>Jerônimo Martins</b>                     | Sé (1998)<br>Santo Antônio (1999)  |

FONTE: AC/NIELSEN, GAZETA MERCANTIL, ABRAS.

A *joint venture* do grupo holandês Ahold fortaleceu a empresa Bom Preço, que adquiriu a empresa Bahiana Supermar, tornando-se terceira do *ranking* de faturamentos de 1998. O grupo Sonae também investiu grandes somas em estratégias de F&A no ano de 1999, com a aquisição das redes Nacional, Coletão e Mercadorama. Dessa forma, saltou da quinta posição em 1998 para a quarta posição em 2000, como evidenciado na tabela 5 onde estão destacadas as dez maiores firmas do setor

supermercadista segundo participação no faturamento bruto do setor.

TABELA 5 - BRASIL RANKING DOS SUPERCADOS DE 2000

| Classificação           |      | Empresa                                | Sede | Faturam. Bruto em 2000 (R\$) | Particip. Sobre o Setor (%) |
|-------------------------|------|--|------|------------------------------|-----------------------------|
| 2000                    | 1999 |  |      |                              |                             |
| 1                       | 2    | COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO   | SP   | 9.550.402.598                | 14,1                        |
| 2                       | 1    | CARREFOUR COM. IND. LTDA               | SP   | 9.520.321.760                | 14,1                        |
| 3                       | 4    | BOMPREGO S/A SUPERMERCADOS DO NORDESTE | PE   | 3.042.870.646                | 4,5                         |
| 4                       | 3    | SONAE DISTRIBUIÇÃO BRASIL S/A          | RS   | 3.008.256.489                | 4,4                         |
| 5                       | 5    | CASAS SENDAS COMÉRCIO E INDÚSTRIA S/A  | RJ   | 2.478.972.569                | 3,7                         |
| <b>TOTAL 5 MAIORES</b>  |      |  |      | <b>27.600.824.062</b>        | <b>40,8</b>                 |
| 6                       | 6    | WAL-MART BRASIL LTDA                   | SP   | 1.211.323.245                | 1,8                         |
| 7                       | 7    | JERONIMO MARTINS/SÉ SUPERMERCADOS      | SP   | 934.790.000                  | 1,4                         |
| 8                       | 8    | CIA ZAFFARI COMÉRCIO E INDÚSTRIA       | RS   | 754.572.504                  | 1,1                         |
| 9                       | 9    | G. BARBOSA & CIA LTDA                  | SE   | 629.004.066                  | 0,9                         |
| 10                      | 10   | COOP COOPERATIVA DE CONSUMO            | SP   | 543.092.061                  | 0,8                         |
| <b>TOTAL 10 MAIORES</b> |      |  |      | <b>31.673.605.938</b>        | <b>46,8</b>                 |

FONTE: ABRAS

Na tabela 6 encontra-se um panorama geral do setor supermercadista brasileiro de 1995 a 2000. Percebe-se que o número de lojas de auto-serviço vem aumentando desde 1995, chegando a um total de 61.259 em 2000. O faturamento nominal também se apresenta crescente desde 1995, mas isso se deve principalmente ao crescente número de lojas. Numa análise sobre o faturamento por loja, nota-se também um crescimento, resultado principalmente de ações estratégicas dos supermercados baseados na valorização do lucro líquido, esse tipo de estratégia é derivado principalmente da “*cultura discount*”, bastante disseminada entre as grandes redes de supermercados. No ano de 1999, o faturamento por loja apresentou um crescimento mais acentuado do que nos últimos anos, entretanto observa-se que os preços dos produtos sofreram um

inflacionamento mais intenso, e dessa forma, em termos reais o faturamento total anual do setor teve um decréscimo real de 1,23 %. A participação do setor sobre o PIB nacional vem se mantendo estável nos últimos anos, na média de 6%. (ABRAS - AC/NIELSEN)

TABELA 6 - O SETOR SUPERMERCADISTA BRASILEIRO (1995 – 2000)

|   | 1995    | 1996    | 1997    | 1998    | 1999    | 2000    | variação     |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------------|
| <b>Nº. LOJAS<br/>(Total Auto-Serviço)</b>                     | 41.839  | 43.763  | 47.787  | 51.502  | 55.313  | 61.259  | 10,7         |
| <b>FATURAMENTO ANUAL<br/>(em R\$ bilhões)</b>                 | 40,6    | 46,8    | 50,4    | 55,5    | 60,1    | 67,6    | 12,5 nominal |
| <b>FATURAMENTO ANUAL<br/>(EM BILHÕES) A PREÇO<br/>DE 2000</b> | 64      | 66,4    | 66,3    | 70,3    | 68,4    | 67,6    | -1,23 real   |
| <b>PARTICIPAÇÃO<br/>FAT. SOBRE PIB<sup>1</sup></b>            | 6,6     | 6,2     | 6,0     | 6,1     | 6,0     | 6,2     | -            |
| <b>EMPREGOS DIRETOS</b>                                       | 655.200 | 625.000 | 655.000 | 666.752 | 670.086 | 701.622 | 4,7          |
| <b>ÁREA VENDAS - (m<sup>2</sup>)</b>                          | n.d.    | n.d.    | 12      | 12,7    | 13,1    | 14,3    | 9,2          |
| <b>Nº. CHECK-OUT</b>  | n.d.    | n.d.    | 123.170 | 125.867 | 135.914 | 143.705 | 5,7          |

n.d.: Não disponível - \* A preços de 2000 - Todos os valores foram trazidos para 31/12/2000

FONTE: ABRAS – AC/NIELSEN

O dinamismo observado no segmento varejista e a sua crescente importância nos relacionamentos com a indústria processadora têm atraído cada vez mais a atenção de empresários, investidores e pesquisadores. Conhecendo o mercado e as características do consumidor, o supermercado passa a ocupar cada vez mais o espaço da indústria no estabelecimento de preços, embalagens e características do produto.

Estar de “frente para o mercado” hoje é uma característica cada vez mais procurada pelas empresas, principalmente aquelas que compõem a indústria processadora alimentícia. Sob o ponto de vista de alguns aspectos, tais como o acesso ao consumidor, a agilidade e a flexibilidade, o varejo apresenta algumas vantagens em relação aos

processadores, pois estão dia a dia em contato direto com o consumidor final, podendo observar as mais leves alterações em seu comportamento.

Todavia, com os requisitos de qualidade e atendimento cada vez mais disseminados entre os consumidores, inclusive os de baixa renda, o varejo tende a ser uma atividade cada vez mais sofisticada em termos técnicos. Por um lado estão as diferenças entre os diversos perfis de consumo colocados em termos de segmentação de mercado, por outro estão as características mais agressivas da concorrência entre eles, em escala mundial. Com isso, o supermercado vai deixando de ser uma atividade “amadora”, reduzida aos poucos empresários com “*feeling*” ou “vocaçãõ”, para ser uma atividade com apuro técnico e fundamentação empresarial. Esta alteração do perfil dos supermercados possui influências sobre as firmas processadoras, principalmente no que tange às relações entre esses dois agentes, gerando inclusive alguns conflitos de relacionamentos.

## 2.4 – Conflitos entre Supermercados e Indústria Processadora Alimentícia

As variáveis que estão em transformação nos supermercados (formato, tecnologia, logística e concentração do setor), têm como referência principal: de um lado, o ambiente concorrencial dos supermercados e de outro, as transformações do comportamento da demanda. A ampliação dos recursos tecnológicos dos supermercados deu margem ao surgimento de novas técnicas de logística que ampliou enormemente o poder de barganha dos supermercados em relação a seus fornecedores, gerando diversos conflitos.

Isto pode trazer diversas conseqüências para os processadores de alimentos, pois “seus maiores compradores estão se tornando seus maiores concorrentes” (*THE ECONOMIST*, 1993), gerando uma espécie de inversão de papéis. Até então, as relações entre processadores e supermercados eram encaradas como uma relação de cooperação, uma vez que os papéis eram divididos: os processadores eram responsáveis pela produção e os supermercados responsáveis pela distribuição de um referido produto. Com o aumento do poder de barganha dos supermercados, as relações supermercado-processador passam por profundas transformações.

Há alguns anos, o supermercado possuía o simples objetivo da distribuição de produtos e o seu poder de barganha frente à indústria processadora alimentícia era inferiorizado. A baixa concentração do setor supermercadista também contribuía para diminuir este poder de barganha, e dessa forma os supermercados funcionavam como um simples intermediário, comprando produtos dos fornecedores, assumindo os custos do frete e armazenagem, e ofertando os produtos para o consumidor final, não havendo aqui nenhum indício de conflito com os processadores.

Por outro lado, sob a ótica do consumidor, existem duas escolhas básicas a fazer: qual supermercado comprar, e uma vez dentro dele, qual produto escolher.

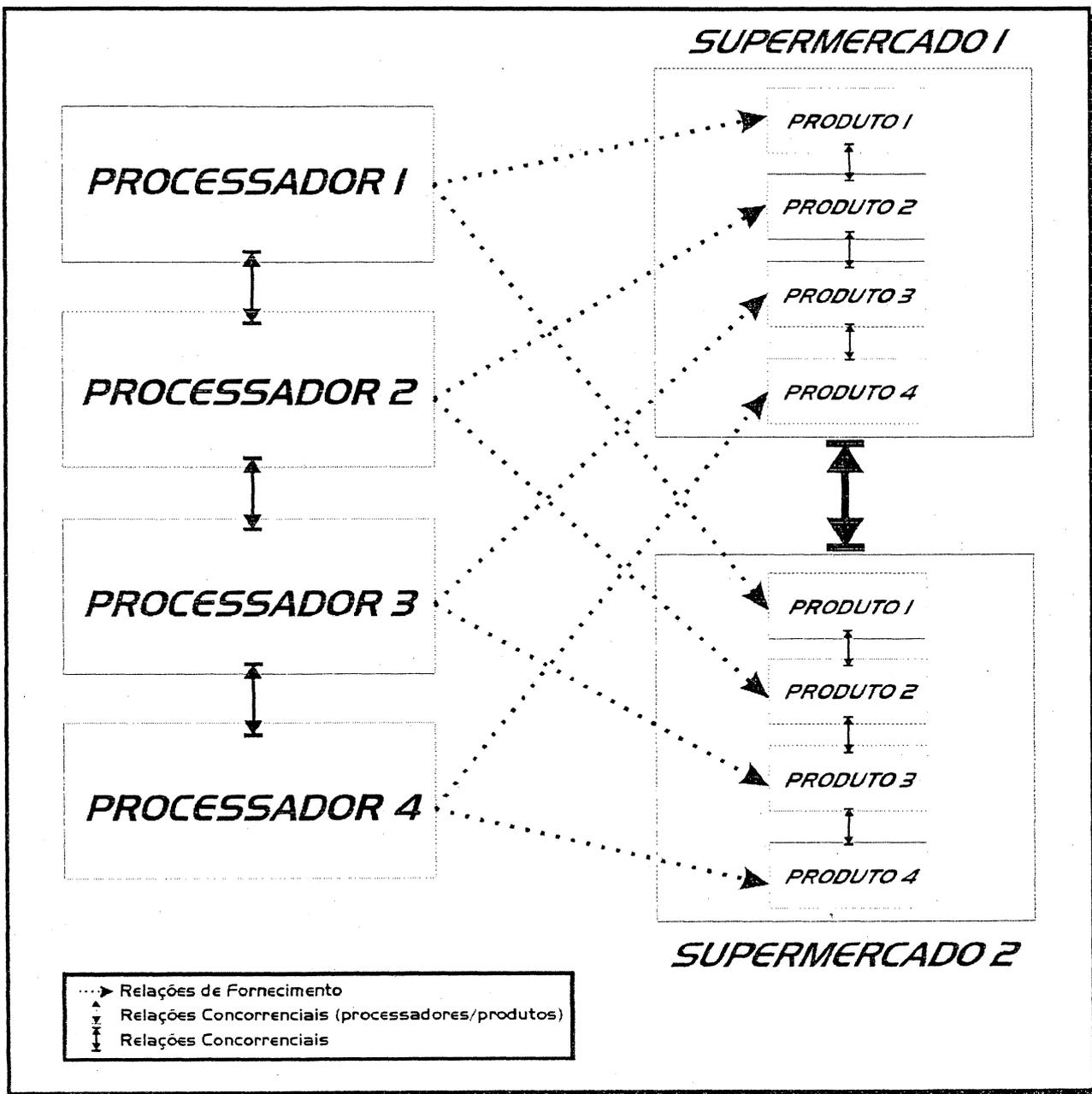
Percebendo que os produtos concorrentes de um mesmo ramo encontravam-se sob o mesmo teto, os supermercados começaram a negociar as melhores disposições para os produtos. Resgata-se na figura 2 o modelo de relações entre o setor processador alimentício e o setor supermercadista apresentado no capítulo 1, com um nível maior de detalhes para demonstrar as escolhas que um consumidor deve fazer para adquirir determinado produto. Para melhor entendimento, essa figura limita-se a um único ramo de produção e um único nicho (Ex. especificamente ramo de leite condensado, ou de gelatinas, ou de achocolatados em pó, etc...).

Nessa figura são indicados os dois tipos de relações básicas entre os agentes: as relações complementares que se dão entre as esferas de processamento e distribuição e as relações concorrenciais que ocorrem dentro do ambiente concorrencial das firmas processadoras e também dentro do ambiente concorrencial supermercadista (entre firmas supermercadistas).

Numa primeira esfera, apresenta-se a estrutura concorrencial que ocorre *dentro* do supermercado, ou seja, após ser suprido por diversos fornecedores, o supermercado passa a ofertar as mercadorias para uma grande quantidade de consumidores. Nessa esfera, as relações concorrenciais ocorrem entre os *fornecedores* (apesar de se situarem no âmbito dos produtos localizados *dentro* dos supermercados). Nesse tipo de relação, as firmas processadoras se engajam em estratégias concorrenciais *dentro* dos supermercados (descontos, diferentes formas de apresentação dos produtos nas prateleiras, embalagens) e *fora* do supermercado (propaganda), com a finalidade de obter maior participação de mercado e dessa forma maximizar os seus lucros. Nesta esfera, o consumidor tem a liberdade de escolher, dentre os produtos que o supermercado oferece, qual é aquele que

lhe proporciona a melhor satisfação, levando em consideração principalmente a qualidade percebida (derivada muitas vezes dos investimentos em P&P) e o preço.

FIGURA 2 – COMPLEXO DE RELAÇÕES EXISTENTES ENTRE O SETOR PROCESSADOR ALIMENTÍCIO E O SETOR SUPERMERCADISTA



Numa segunda esfera, tem-se a concorrência *entre* as próprias firmas supermercadistas. Esta forma de concorrência sofreu grandes mudanças nos últimos anos, pois, como os *fornecedores* são praticamente os mesmos para todos os supermercados, os produtos que se encontravam dentro destes também eram os mesmos. Dessa forma, a concorrência *entre* os supermercados estava muito próxima de uma situação de concorrência perfeita, pois estes ofereciam praticamente os mesmos produtos que provinham dos mesmos fornecedores, e entre cada supermercado pouca diferenciação existia entre os produtos ofertados, sendo que seus principais diferenciais eram a conveniência (proximidade), e disponibilidades do produto (relação com os fornecedores).

Por outro lado, a indústria processadora, que estava sujeita ao seu acirrado ambiente concorrencial, iniciou uma série de estratégias de aproximação e melhor relacionamento com os supermercados, que vieram a favorecer estes últimos, pois, esta aproximação fez com que algumas empresas processadoras de alimentos tivessem que dividir informações estratégicas, relacionadas aos seus custos e ganhos, com os supermercados. Isso fez com que os supermercados utilizassem tais informações para barganhar preços mais baratos.

A partir de então a relação entre supermercados e processadores começou a ficar cada vez mais tensa sendo chamada inclusive de "*Open warfare. That is how the boss of one large American food group describes the relationship that existed until recently between the country's food and the supermarket industries*". (THE ECONOMIST, 1993)

Os conflitos entre indústria processadora e supermercados foram mais intensos no mercado norte-americano, mas seus reflexos tiveram profundas influências nas relações entre os agentes brasileiros. Tais conflitos se iniciaram quando algumas cadeias de supermercado, os chamados *discounters*, introduziram novas técnicas de logística que

permitia o estabelecimento de preços muito inferiores aos praticados pelos supermercados tradicionais. Como estes não conseguiam concorrer em preços com aqueles, acusaram os grupos alimentícios (*food groups*) de estarem fornecendo produtos a preços preferenciais aos *discounters*.

Por outro lado, os *food groups* passaram a acusar os supermercados tradicionais de ineficiência, e os dois lados permaneceram em atrito até que em 1992 uma reportagem financiada pelos supermercadistas norte-americanos demonstrou que os *discounters* estavam oferecendo preços baixos porque o processo de logística utilizado por eles estava muito à frente daqueles praticados pelos supermercados tradicionais (*THE ECONOMIST*, 1993).

Após os supermercados perceberem a sua ineficiência diante dos novos sistemas integrados de logística utilizados pelos *discounters* os supermercadistas tradicionais começaram a procurar saídas para este impasse. Pois, ambas as partes perceberam que o sistema integrado de logística é uma maneira eficiente de diminuir os custos de transação e aumentar o comprometimento das partes envolvidas enquanto que o uso de sistemas de entrega flexíveis (*just-in-time*) era mais eficiente que estratégias promocionais, tanto as utilizadas pelos processadores que realizavam promoções para aumentar as vendas de seu produto quanto as utilizadas pelos supermercados que tinham a intenção de diminuir o seu estoque.

Para que houvesse uma aproximação maior dos processadores de alimentos com os supermercados, aqueles teriam de compartilhar informações importantes com estes. Dessa forma, desenvolveu-se com auxílio da tecnologia de informação, um processo denominado “*Efficient Consumer Response (ECR)*”, que consiste num conjunto de equipamentos e técnicas que possuem a finalidade de detectar as pequenas alterações na demanda e adaptar todo o sistema de produção e distribuição a elas.

Um dos principais objetivos do ECR é diminuir o tempo que o produto leva para sair do processador e chegar até o consumidor, ligando os distribuidores e processadores através de uma cadeia de informação computadorizada.

Nesse ambiente de transformações entre as relações supermercados-processadores-consumidores surgem novas oportunidades relacionadas com o fornecimento de produtos de marcas próprias. É importante ressaltar que a iniciativa dos produtos de marcas próprias é exógena à indústria processadora, partindo diretamente dos supermercados. Mas, como os supermercados não são capazes de produzir os produtos por eles ofertados, essa iniciativa ficou na dependência da aceitação da indústria processadora.

### 3 - AS MARCAS PRÓPRIAS

#### 3.1 – O Surgimento dos Produtos de Marcas Próprias

Os produtos de marcas próprias começaram a ser utilizados como estratégias dos supermercados na Europa por volta dos anos 70, tendo sido as cadeias *Fine Fare* e *Tesco* (SUPERHIPER, maio 2000) as pioneiras. Até então, as marcas próprias eram utilizadas pela indústria processadora como forma de diminuir a sua capacidade ociosa, ou seja, a produção excedente era comercializada a preços inferiores com rótulos diferentes daqueles utilizados pela indústria processadora.

Dessa forma, apesar da existência de produtos de marcas próprias no mercado alimentício não ser um fato novo, até os anos 70 elas não eram utilizadas de forma estratégica como hoje, não sendo valorizadas pelos supermercados, processadores, e consumidores. Devido a sua falta de relevância até 1970, foram realizados poucos estudos referentes ao tema.

Até o início dessa década, as marcas próprias não chegavam a concorrer com os produtos de marcas tradicionais por conta de sua baixa qualidade. Eram associados a produtos genéricos, com função de substituir os similares baratos sem proporcionar um diferencial para o supermercado.

Porém, com o aumento da competitividade entre os supermercados, as marcas exclusivas passaram a funcionar como uma nova estratégia, pois são produtos que só podem ser encontrados nos supermercados da cadeia que detém a marca.

Dessa forma, produtos de marcas próprias são todos os produtos comercializados sob uma marca exclusiva de um supermercado ou uma cadeia de

supermercados.

O principal interesse neste estudo reside no ponto referente à relação dos supermercados com seus processadores no que tange à produtos de marcas próprias, pois os supermercados não são capazes de produzir tais produtos, necessitando da indústria processadora para produzi-los. Como os produtos são semelhantes aos de marcas tradicionais, começa a existir uma competição entre eles, pois se trata de mais uma marca que está entrando no mercado para competir com as demais.

*... lessons learned from competing with other national brands may not transfer one-to-one to the store brand case because, quite simply, a popular private label program changes the status of the retailer from being solely a customer to also a competitor. When customers are competitors, standard predatory tactics may not be appropriate; instead there is a premium on creating a successful basis for coexistence (DHAR and HOCH, 1997).*

Posicionando as marcas próprias como as marcas tradicionais, os supermercados passam a utilizar estratégias que até então eram restritas aos processadores de alimentos.

A iniciativa de lançamento de produtos de marcas próprias até 1970, provinha da indústria processadora, que possuía o intuito de diminuir sua capacidade ociosa. Por esse motivo, muitos dos produtos de marcas próprias existentes eram pouco atrativos, com embalagens feias e opacas, que possuíam uma péssima imagem frente aos consumidores. Isso fazia com que eles fossem associadas a produtos mais baratos mas com qualidade inferior. Como fica evidente no depoimento de Hugo Betthen, diretor comercial da rede de supermercados Sé: “... antes a idéia era apenas vender produtos mais baratos, aproveitando-se de acordos com fornecedores que utilizavam a sua capacidade ociosa, a qualidade – da mercadoria ou da embalagem – muitas vezes ficava comprometida” (SUPERHIPER, maio 2000).

Entretanto, nos moldes atuais de produtos de marcas próprias, houve uma

preocupação com a imagem desses produtos para que fossem associados a produtos de melhor qualidade e dessa forma mais competitivos. Assim: “Por conta dos deslizes da primeira geração de marcas próprias, agora a maioria das empresas luta para apagar a imagem de falta de qualidade dos produtos.” (BARCELLOS, 1998)

De acordo com as evidências, as transformações ocorridas nos produtos de marcas próprias: incremento de qualidade, desenvolvimento de novas embalagens, melhor disposição dos produtos nas gôndolas, estão partindo da iniciativa dos supermercados e não dos processadores. Apesar da iniciativa do lançamento de produtos de marcas próprias ter partido da indústria processadora com o intuito de diminuir a sua capacidade ociosa, hoje, os produtos de marcas próprias possuem uma nova função que é estratégica para os supermercados, e por isso estes passaram a buscar fornecedores de produtos para poder colocar as suas marcas<sup>43</sup>.

Dessa forma, as estratégias de utilização de marcas próprias acabaram se tornando um elemento exógeno ao setor concorrencial da indústria processadora, na medida em que é imposto por uma força externa: o supermercado. Como razão do ressurgimento dos produtos de marcas próprias, tem-se o fortalecimento das redes de supermercado, principalmente por causa do processo de concentração e da tecnologia da informação implantada nas suas lojas.

As dez maiores redes no país tiveram 5% de suas vendas vindas de marcas próprias, enquanto que os varejistas de menores portes registraram 3% de sua participação originada destes produtos no ano de 1998. Comparativamente aos países europeus, ainda há muito a se desenvolver. Na Inglaterra, por exemplo, este percentual de participação é

---

<sup>43</sup> Segundo uma pesquisa realizada pelo autor, junto a 35 empresas fornecedoras de produtos de marcas próprias para os supermercados, 74,30% das respostas indicaram que a iniciativa do fornecimento de marcas próprias surgiu da empresa varejista.

de 40% e na França é de 25%. A expectativa no Brasil é de que em 2003 as dez maiores cadeias atinjam 21% de suas vendas com produtos de marcas próprias e os supermercadistas de menor porte tenham participação de 5% em suas vendas. (AC/NIELSEN)

Fica evidente então que as cadeias de supermercado que tiveram a iniciativa de comercializar produtos de marcas próprias são aquelas que possuem uma maior participação no setor. Dessa forma, são estas cadeias que ditam as regras do ambiente concorrencial e estabelecem quais estratégias devem ser priorizadas. Assim, as estratégias utilizadas pelas maiores firmas do setor acabam norteando o setor como um todo.

A primeira preocupação das estratégias de marcas próprias está relacionada à imagem que estas possuem frente aos consumidores finais. Desde a sua introdução, há mais de dez anos no país, percebe-se uma influência negativa derivada das estratégias não muito bem sucedidas realizadas no passado, quando não se existia preocupação com a qualidade dos produtos de marcas próprias. O consumidor associava marca própria a produtos de má qualidade, como sobras da indústria. Havia um desconforto no momento da compra, pois o consumidor via no produto apenas o apelo do menor preço, sem informações adicionais e nenhum trabalho de *marketing* direcionado. Por isso, hoje os supermercados têm trabalhado bastante os aspectos psicológicos do consumidor, o que determina ações estratégicas e de comunicação direcionadas à qualidade.

### 3.2 – As Marcas Próprias como Estratégias dos Supermercados

Com relação às estratégias de lançamento de marcas próprias podem ser destacados dois caminhos principais: criação de selos que possuem nomes diferentes do estabelecimento que os comercializa e/ou a utilização de selos com o mesmo nome ou a mesma marca do estabelecimento que os comercializa. Cadeias de distribuição como o grupo brasileiro Pão de Açúcar – um dos pioneiros no lançamento de marcas próprias no Brasil<sup>44</sup> – e a americana Wal-Mart, optaram pela primeira estratégia. Inicialmente, a Companhia Brasileira de Distribuição, dona da rede Pão de Açúcar, lançou o selo Qualitá para a maioria de seus produtos de marcas próprias (mercearia, têxtil, bazar, perecíveis, higiene e limpeza). Após algum tempo, devido ao sucesso obtido com esses produtos, o grupo optou por diversificar a gama de selos de produtos de marcas próprias lançando o selo Alv para detergente em pó, a marca Pap's para palmito (que se tornou líder de vendas de palmitos no estabelecimento), a marca Mr. Field para pêssego, e o selo Nobile para guardanapo e papel toalha. Posteriormente estas marcas também foram lançadas nas lojas Extra e Superbox, pertencentes também à Companhia Brasileira de Distribuição. A cadeia americana Wal-Mart utilizou estratégia semelhante para a distribuição de marcas próprias, lançando selos com nomes diferentes do nome do estabelecimento: Great Value e 725. (MALTA, 1999 e FERNANDES, 1992)

A estratégia de criar marcas diferentes da marca do supermercado permite atender e satisfazer públicos heterogêneos sem comprometer a imagem do

---

<sup>44</sup>A rede é considerada uma das pioneiras no oferecimento de marcas próprias, com o selo Qualitá criado em 1969. (MALTA, 1999)

estabelecimento, e dessa forma, exige um controle de qualidade menos rígido do que a estratégia de associar o nome do produto ao supermercado. Por outro lado, a estratégia de nomes diferentes é também mais onerosa e trabalhosa para o supermercado, pois como não existe nenhuma associação entre o supermercado e sua marca cada novo selo deve ser trabalhado como uma nova marca, envolvendo planejamentos e custos de *marketing* e campanhas de P&P individuais.

Por outro lado, existem cadeias de supermercados como o grupo português Sonae (representado pelos supermercados Mercadorama e BIG) que optaram pela estratégia de marca própria com o mesmo nome do supermercado. Esse tipo de estratégia permite a associação direta entre o produto e o estabelecimento que o oferece, possibilitando maior reconhecimento de marca e credibilidade. A estratégia de oferecer produtos com o mesmo nome do estabelecimento contribui para diversos fatores como: o fortalecimento da imagem da marca do supermercado, a divulgação da marca e a fidelização do consumidor.

O fortalecimento da imagem da marca fica evidente através da associação da marca do estabelecimento com a marca do produto (obviamente, o produto deve apresentar boa qualidade e preço compatível, trazendo satisfação para o consumidor). A utilização de marcas próprias com o mesmo nome do estabelecimento é também um grande meio para os varejistas buscarem a divulgação de sua própria marca, pois são capazes de colocar os seus nomes dentro das casas de seus consumidores, fazendo com que eles estejam mais tempo expostos à sua marca.

Além disso, através da satisfação de seus consumidores e da grande exposição de suas marcas, os distribuidores são capazes de conseguir uma maior fidelização de seus clientes, uma vez que, por definição, os produtos de marcas próprias só podem ser encontrados no estabelecimento que os distribui.

Entretanto, esse tipo de estratégia, exige um maior controle de qualidade, pois o nome do estabelecimento fica diretamente ligado ao produto. Algumas cadeias de supermercados possuem testes de qualidade periódicos realizados por institutos independentes, com a finalidade de manter a qualidade dos produtos com marcas próprias.

Algumas cadeias de distribuição optaram por uma estratégia mista e dessa forma podem desfrutar das vantagens dos dois tipos de estratégia. Essas cadeias de supermercados apresentam produtos de marcas próprias com selos iguais e diferentes da marca de seu estabelecimento. Por exemplo, podemos citar o grupo francês Carrefour que possui, além do selo próprio Carrefour, os selos Tex e First Line.

Por outro lado, as firmas processadoras de marcas próprias também possuem suas próprias estratégias. Segundo a associação de marcas próprias dos EUA (PLMA – *Private Label Marketing Association*), os fabricantes de produtos de marca de própria podem ser classificados em quatro categorias:

1. Grandes fabricantes de marca tradicionais que utilizam seu *know-how* e capacidade de planta para prover marcas próprias;
2. Pequenos fabricantes de qualidade que se especializam em linhas de produto determinadas e se concentram quase exclusivamente em produzir marcas próprias. Frequentemente essas companhias são pertencentes a corporações que também produzem marcas tradicionais;
3. Varejistas e atacadistas que possuem instalações industriais e provêm produtos com sua marca para o próprio estabelecimento;
4. Fabricantes de marcas regionais que produzem produtos de marcas próprias para mercados específicos.

Podem ser destacadas algumas vantagens da utilização da estratégia de fornecimento de produtos de marcas próprias. Sob a ótica do processador, as principais vantagens estão ligadas à abertura de novos mercados e diferentes canais de distribuição, ou seja, as marcas próprias funcionam como uma estratégia para penetrar em novos mercados. Podemos citar como exemplo o interesse dos fornecedores de marcas próprias da cadeia americana Wal-Mart em ampliar as suas vendas em nível global à medida que a cadeia expande as suas fronteiras. (NEFF, 1999)

Outra vantagem para os processadores diz respeito à aproximação e fortalecimento do intercâmbio nas parcerias com os supermercados.

Por fim, há vantagens para os fornecedores de marcas próprias relacionadas às oportunidades de desenvolvimento e diversificação do *mix* de produtos e penetração em novos nichos de mercado, pois como visto, a introdução de um novo produto no mercado é bastante onerosa e incorre em diversos riscos de fracasso, isso se deve ao ambiente concorrencial que se formou em torno do mercado processador alimentício como um todo. Dessa forma, a utilização de produtos de marcas próprias pode ser uma oportunidade de entrar em novos mercados, dividindo-se os riscos com o supermercado e ao mesmo tempo, deixando os investimentos em P&P e esforços de *marketing* por conta dos mesmos.

Aproveitando a vantagem que o fornecimento de marcas próprias oferece de diversificação do *mix* de produtos com diminuição dos riscos, a empresa americana Heinz, por exemplo, optou em entrar no mercado de marcas próprias em áreas que não possuía uma posição de destaque, ou que ainda não atuava, o que lhe custaria um grande esforço para o lançamento de produtos. Por exemplo, o mercado de sopas americano é dominado pela marca Campbell, que já possui uma tradição de quase um século de existência e já está consolidada na mente dos consumidores. Numa tentativa de entrar

neste mercado, a empresa alimentícia Heinz teria que, ou dispor de um grande investimento em P&P por um longo período de tempo, para que aos poucos pudesse ganhar posições (ainda assim o risco seria muito grande) ou por outro lado, tinha a opção de entrar no mercado através da venda de produtos de marcas próprias, o que fazia com que seus riscos fossem diminuídos e a maior parte dos esforços de venda e comunicação ficassem por conta dos supermercados. Optando pela segunda alternativa, a Heinz conseguiu tornar-se a maior produtora de sopas de marcas próprias dos EUA, garantindo a sua entrada e estabelecimento nesse mercado e evitando que qualquer outra firma concorrente o faça. (*THE ECONOMIST*, 1993)

A parceria com os supermercados permite aos processadores um crescimento das vendas, uma vez que a compra da produção já está garantida *a priori* através do contrato de fornecimento. Isto também leva a uma redução de custos (distribuição / encargos sociais), otimização do planejamento de produção, redução do custo de estoques e eliminação de encalhes.

Outra vantagem para as firmas processadoras é a redução dos custos de propaganda e *marketing* que passam a ser assumidos pelos supermercados, e dessa forma torna-se uma opção de penetração em nichos de mercado que possuem como barreiras à entrada grandes investimentos em P&P.

Além disso, os processadores encontram fidelidade do cliente, pois as vendas estão protegidas por contratos de longo prazo e também possuem vantagens com relação a garantia de espaços destacados nas gôndolas, que tem sido o alvo de grandes investimentos da indústria processadora de alimentos.

Nos últimos anos, as grandes cadeias de supermercados têm realizado grandes investimentos internacionais em busca de novos mercados. Isso pode funcionar como uma grande oportunidade para um fornecedor local de produtos de marcas próprias passar a

atuar em novos mercados, pois os investimentos para se iniciar a produção e comercialização de produtos em novos países são bastante altos, além dos investimentos de P&P, que funcionam como barreiras à entrada. O risco de um fracasso é muito grande, o que prejudica a busca de um financiamento. Mas, a partir do momento em que o produto está protegido pela marca própria de um supermercado, o risco é dividido e a preocupação com os custos de P&P é repassado a este.

Por outro lado, os supermercados têm por finalidade a busca de fidelidade de seu consumidor para enfrentar a concorrência com as outras redes de supermercados, e quando comercializam produtos de marcas próprias automaticamente estão criando um diferencial sobre a concorrência, pois os referidos produtos só podem ser encontrados nas lojas da rede. Além disso, os supermercados também buscam uma melhora no nível de relacionamento junto aos fornecedores, como afirma Nelson Sendas vice-presidente de uma grande rede de supermercados brasileira: “Quando o cliente compra um de nossos produtos, leva para casa nossa imagem e reforça a idéia do retorno a nossas lojas, para novas compras” (CHIARA, 1998)

No início do processo de lançamento das marcas próprias, os supermercados encontraram fortes resistências dos fornecedores, que consideravam a concorrência com suas marcas desleal. Os produtos próprios do varejo são mais baratos, pois não demandam investimentos em *marketing*. Além disso, os produtos de marcas próprias recebem um tratamento privilegiado dos supermercados, pois são mais bem expostos nas gôndolas ou ganham uma precificação na medida certa para alavancar as vendas<sup>45</sup>.

No Brasil, as grandes firmas processadoras preferiram aderir à tendência a

---

<sup>45</sup> Por exemplo, a rede de supermercados Mercadorama do grupo português Sonae, realizou em maio de 2001 uma promoção (cupom) com o intuito de alavancar as vendas de seus produtos de marcas próprias.

deixar esta oportunidade aos pequenos processadores. Apesar do risco de concorrer com as suas marcas tradicionais, os grandes processadores brasileiros passaram a produzir em larga escala sob encomenda para o varejo, como por exemplo a Nestlé que passou a produzir café solúvel para marcas próprias. (CHIARA, 1998)

Por outro lado, as empresas que fornecem produtos de marcas próprias convivem com o risco de perderem a exclusividade de fornecimento com os supermercados, pois a partir de então se cria uma nova estrutura de concorrência onde as estratégias de P&P, largamente utilizadas quando os produtos são voltados ao consumidor final, estão descartadas. Nesse novo tipo de concorrência, entre firmas processadoras interessadas na oportunidade do fornecimento de marcas próprias, os aspectos que deverão ser valorizados são totalmente diferentes daqueles utilizados pela concorrência voltada ao consumidor final, onde os produtos alimentícios são diferenciados principalmente por aspectos intangíveis. Então, os produtos alimentícios que eram diferenciados principalmente através da marca, na prática acabam voltando a ser *commodities* nas negociações com os supermercados.

Isso faz com que a estrutura concorrencial que se aproximava das características de um oligopólio diferenciado, acabe adquirindo características de um mercado competitivo. Sob a ótica dos supermercados, os produtos fornecidos pela indústria processadora para marcas próprias são muito semelhantes entre si o que lhes permite mudar de fornecedor sempre que isto for necessário, pois, como afirma João Carlos Lazzarini, presidente da *Retail Services* da empresa de pesquisa AC/NIELSEN: “(...) para o varejo e para o atacado de auto-serviço, poder administrar marcas - inclusive mudando de fornecedor quando convier - é algo tão estratégico quanto rentável”. (CHIARA, 1998)

Quando os supermercados perceberam o poder que as marcas próprias poderiam lhes proporcionar nas negociações com os seus fornecedores, as estratégias de utilização

das mesmas se intensificaram, o que aumentou a sua participação em diversos mercados. Por outro lado, as relações dos supermercados com a indústria processadora, se tornaram mais uma vez conflituosas, pois os supermercados estavam entrando na concorrência pelo mercado alimentício e possuíam vantagens que as firmas processadoras não possuíam.

Para se defender, a indústria processadora utilizou-se de diversas estratégias, como promoções e cupons de desconto que, entretanto, não apresentaram resultados significativos, pois a introdução das marcas próprias era irreversível. Dessa forma, as firmas do mercado processador alimentício tiveram de se adaptar às transformações.

### 3.3 – Reações da Indústria Processadora de Alimentos à Introdução de Produtos de Marcas Próprias

Para tentar minimizar o impacto da entrada de novos produtos de marcas próprias em seus mercados, os grupos processadores de alimentos investiram intensamente em estratégias de P&P. Entretanto, pouco foi investido no desenvolvimento de novos produtos. Então, as campanhas publicitárias tentando vender marcas “velhas” apenas encorajaram os consumidores a experimentarem produtos de marcas próprias. Quando alguns consumidores perceberam que a qualidade dos produtos de marcas próprias aumentou, muitos deixaram de consumir produtos de marcas tradicionais aos quais estavam acostumados para substituí-los por produtos de marcas próprias. De acordo com estudos da DDB Needham, a proporção de consumidores americanos fiéis a uma marca tradicional da indústria processadora caiu de 64% em 1985 para 57% em 1992. (*THE ECONOMIST*, 1993)

Percebendo que estavam perdendo mercado, e que as estratégias de P&P não estavam surtindo o efeito desejado, as firmas processadoras passaram a investir no lançamento de novas marcas. Em 1992, as companhias americanas de alimentos lançaram 11 500 novos produtos, duas vezes mais do que em 1985, mas a maioria dos lançamentos era referente a cópias de produtos já existentes, reforçando a impressão de que os processadores não tinham nada de novo a oferecer. Por fim, a indústria processadora optou por uma estratégia que veio a favorecer ainda mais os supermercados: grandes promoções, que na prática significava um achatamento das margens de lucro. (*THE ECONOMIST*, 1993)

As estratégias de grandes promoções possuíam duas frentes principais: acordos com os supermercados e cupons de desconto para os consumidores. A primeira consiste

em, ao invés de convencer os consumidores a comprarem seus produtos, a equipe de *marketing* das firmas processadoras investiram mais na tentativa de convencer o supermercado a comprá-los. Para tanto, eles ofereceram descontos do preço dos produtos, e em alguns casos até adicionais de fracasso, caso o produto não fosse vendido. Eles também fizeram acordos especiais que permitiam aos supermercados comprar levas de seus produtos a preços abaixo da tabela, por tempo limitado. Como os varejistas conseguiam descontos os preços menores eram repassados aos consumidores finais sob a forma de cupons de desconto. Muitos descontos em marcas já existentes fortaleciam a crença de que produtos de marcas tradicionais não eram diferentes dos produtos de marcas próprias.

O crescimento das marcas próprias colocou um dilema para a indústria processadora: a decisão de atuar ou não neste mercado. Existem muitas boas razões para empresas processadoras de alimentos entrarem no mercado de marcas próprias, entre elas incluem-se: a oportunidade de fazer uso da capacidade ociosa da empresa e dessa forma poder atingir uma economia de escala, construir uma relação mais próxima com os varejistas, eliminar pequenos concorrentes, abertura de novos mercados e diferentes canais de distribuição, aproximação e fortalecimento do intercâmbio nas parcerias entre fornecedor e clientes, oportunidade de desenvolvimento e diversificação do *mix* de produtos, redução de custos (estoque / distribuição / encargos sociais), eliminação de encalhes, fidelidade do cliente através de contratos de longo prazo e garantia de espaços. (GLÉMET e MIRA<sup>46</sup>, apud *THE ECONOMIST*, 1993)

Mas por outro lado, as estratégias de produção e comercialização de produtos de

---

<sup>46</sup> GLÉMET, François and MIRA, Rafael “The Brand’s Leader Dilemma” - McKinsey Quaterly nº 2, 1993.

marcas próprias necessitam de uma aproximação de relacionamentos entre supermercados e processadores. Nessa aproximação, os supermercados passam a obter informações estratégicas de seus fornecedores sobre custos e lucros, o que faz com que os supermercados passem a barganhar mais por melhores preços, diminuindo as margens de lucro de seus fornecedores de marcas próprias.

Apesar dessa desvantagem, algumas companhias decidiram investir neste novo mercado e se tornaram grandes fornecedoras de produtos de marcas próprias, entre elas destaca-se a United Biscuits (UB) que conseguiu aumentar a sua participação no mercado assumindo quase a metade do mercado de biscoitos na Inglaterra com a venda de marcas próprias. Além disso, para entrar em um novo mercado nos EUA, a UB investiu no fornecimento de marcas próprias e conseguiu aumentar as suas vendas em 34% entre os anos de 1991 e 1993. Eric Nicoli, diretor da UB, afirma que a companhia começou no mercado de marcas próprias há 20 anos, quando percebeu que os supermercados estavam determinados a investir em tais estratégias. (*THE ECONOMIST*, 1993)

Por outro lado, as firmas que possuem produtos de marcas tradicionais que respondem por uma grande participação de mercado, não se sentem ameaçadas com o avanço das marcas próprias. Seus dirigentes acreditam que os alimentos de marcas próprias tendem a alcançar um teto natural quando tiverem a participação de um quarto a um terço do mercado. (ABRAS – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS SUPERMERCADISTAS)

Além disso, as marcas tradicionais líderes de mercado possuem um grande prestígio junto aos consumidores, e as primeiras marcas a serem ameaçadas pelo avanço das marcas próprias serão as marcas menos conhecidas. Um exemplo disso pode ser verificado no evento conhecido como “*Marlboro Friday*”, quando a Philip Morris (empresa detentora da marca Marlboro) reduziu os preços de seus cigarros *premium*, o

que fez com que grande parte dos investidores acreditassem que as marcas estavam perdendo valor, acelerando o desaparecimento de muitas delas, principalmente as mais fracas. (*THE ECONOMIST*, 1993)

O ambiente concorrencial no mercado alimentício está em constante transformação. Estratégias como competição através de preço, investimentos no desenvolvimento de novos produtos e processos, e consistência de mercado (tradição sólida), são fundamentais para firmas que pretendem se manter competitivas.

Tomando inicialmente o preço, as marcas tradicionais terão mais dificuldades de se igualarem aos preços das marcas próprias, mas podem diminuir a distância entre os dois preços. Por exemplo, companhias como Heinz e a antiga BSN (Danone) têm cortado os preços de seus produtos, e para compensar cortam seus custos dramaticamente. Em 27 de setembro de 1993, o maior grupo alimentício Inglês, Grand Metropolitan (hoje Metropolitan), anunciou que iriam gastar 175 mil libras em um ajuste que iria custar 3 mil empregos. Um dos motivos é ajudar a divisão de vegetais congelados da empresa Pillsbury (que foi comprado pela Grand Metropolitan em 1989) a combater uma marca própria. Em 24 de novembro de 1993, a Philip Morris, para diminuir os seus custos, anunciou planos de cortar 14 mil empregos (8% da sua força de trabalho) e enxugar o número de funcionários mundialmente em 3 anos. (*THE ECONOMIST*, 1993)

Outro caminho a ser seguido para reduzir os custos dos produtos e dessa forma capacitá-los a concorrer por preços está nos investimentos em inovação de produtos e processos de produção. Por exemplo, a empresa alimentícia Unilever, através de investimentos em P&D, desenvolveu um substituto para a margarina, eliminando a dependência que possuía de uma matéria-prima muito cara, e conseguindo dessa forma reduzir drasticamente os seus custos. Inovações genuínas, e não apenas mudanças de produtos já existentes, poderão ajudar as marcas a continuarem competitivas. Michael

Silverstein do *Boston Consulting Group* indicou que algumas categorias de alimentos onde se tem encontrado a maioria dos novos produtos nos últimos anos são também aquelas nas quais a participação de marcas próprias é baixa. Isto se deve ao fato de que algumas marcas podem investir mais intensamente em P&D necessário ao surgimento de novos produtos.

Assim como tiveram que adaptar os seus produtos os processadores também tiveram que repensar seus *approaches* promocionais. Muitas companhias resolveram focar suas estratégias nos supermercados e não nos consumidores. E por isso investiram maciçamente em estratégias de comunicação não convencionais. “Pesquisas mostram que 80% das decisões de compra são tomadas dentro da loja, e a briga entre as marcas para ganhar o consumidor na reta final, nas prateleiras, fica cada vez mais acirrada. Os grandes anunciantes vêm aumentando a verba destinada para propaganda no ponto de venda, engordando a receita do varejo”<sup>47</sup>.

Segundo, pesquisa realizada pela Agência de propaganda Talent junto a 50 profissionais de *marketing* de processadores de alimentos, os investimentos em ações de comunicação dentro dos supermercados crescem mais do que os investimentos convencionais em P&P (FACCHINI e COMIN, 2001). Por outro lado, companhias de alimentos que gastaram ao longo dos anos uma grande proporção de suas vendas em P&P, conseguiram construir uma imagem sólida frente aos consumidores, e dessa forma são menos prováveis a verem uma grande fatia de seu mercado ser tomada por marcas próprias, ainda que apenas algumas poucas companhias, como a Coca Cola por exemplo,

---

<sup>47</sup> “No mundo são gastos R\$ 25 bi com *merchandising* [estratégias de vendas dentro do supermercado], sendo R\$ 13 bi só nos EUA. Essa verba tem crescido 7% ao ano, apresentando um crescimento maior de investimento do que qualquer outra forma de comunicação”. (FACCHINI e COMIN, 2001).

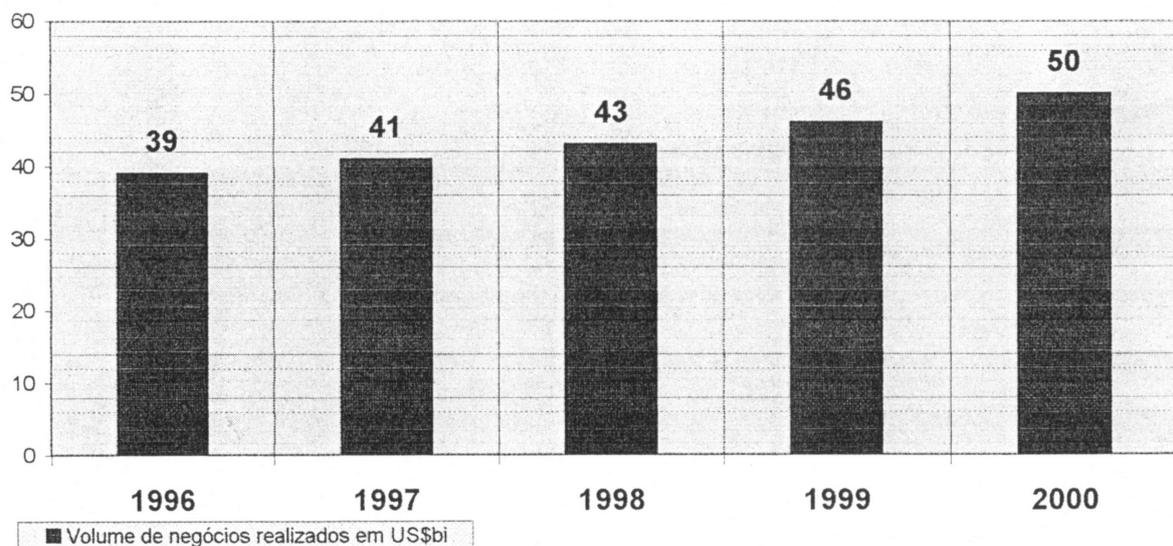
tenham realmente investido mais em P&P nos últimos anos.

Desenvolvimento de marcas *premiums* e grandes promoções não são mais as únicas estratégias para se garantir maiores participações de mercado. A transformação do ambiente concorrencial tem exigido desenvolvimento de novos produtos, processos e canais de distribuição que garantam uma diminuição dos custos e, dessa forma, preços mais competitivos e ao mesmo tempo, devem-se desenvolver estratégias alternativas de comunicação.

### 3.4 – Impacto do Fenômeno das Marcas Próprias no Ambiente Concorrencial da Indústria Processadora Alimentícia

Segundo estudos realizados pela PLMA (*Private Label Manufactures Association*), um em cada cinco itens vendidos nos EUA diariamente são produtos de marcas próprias. Eles representam quase \$50 bilhões dos negócios do varejo e estão alcançando novos níveis de crescimento todos os anos.

GRÁFICO 1 - EVOLUÇÃO DOS NEGÓCIOS RELACIONADOS A MARCAS PRÓPRIAS (EUA DE 1996 A 2000)



Fonte: PLMA

A percepção dos consumidores americanos para marcas próprias evoluiu, para eles, estas marcas são como qualquer outra marca nacional. Em um estudo de âmbito nacional, 75% dos consumidores definiram produtos de marcas próprias como simplesmente produtos comuns de "marcas" (como os de marcas tradicionais) e

designaram a eles o mesmo grau de qualidade de produto e características positivas – como garantia de satisfação, embalagem, valor, gosto e desempenho – que eles atribuem a marcas tradicionais. Além disso, mais de 90% de todos os consumidores pesquisados estavam familiarizados com os produtos de marcas próprias e 83% disseram que compram estes produtos regularmente.

Os compradores norte-americanos que encontraram uma versão de marca própria ao produto de marca tradicional que consumiam, economizaram no total \$15.8 bilhões anuais<sup>48</sup>. A diferença entre o preço do produto de marca tradicional e o preço dos produtos de marcas próprias é a então denominada taxa de *marketing* que consiste em custos de propaganda e de promoção incorridos por fabricantes de marcas tradicionais que são repassados para consumidores na forma de preços mais altos.

No Brasil, os supermercados estão vivendo um verdadeiro *boom* de marcas próprias. Segundo pesquisa da AC/NIELSEN, novos produtos de marcas próprias aumentaram em 38% a lista das categorias escolhidas pelos supermercados no ano de 1999. As gôndolas estão cada vez mais cheias de produtos que levam o nome das empresas, como Carrefour e Sendas, ou outros selos criados especialmente pela rede, como o selo Qualitá do Pão de Açúcar. O número de itens de marcas próprias saltou de 1.260 no ano de 1998 para 2.045 no ano seguinte, um aumento de 62%<sup>49</sup>. Calcula-se que as marcas próprias já representavam em 1998 de 5% a 6% do faturamento bruto dos supermercados, representando um aumento de pelo menos de um ponto percentual em relação a 1997.

---

<sup>48</sup> Segundo a pesquisa da PLMA, esta informação foi baseada em dados de vendas das indústrias.

<sup>49</sup> 20 maiores empresas do setor.

Com as novas estratégias (busca de maior qualidade e melhoria de imagem), as marcas próprias saíram do lugar comum e estão migrando para produtos com maior valor agregado, conforme indicado na tabela 7. A seção de alimentos, que em 1997 respondia por 60% dos produtos de marcas próprias, hoje é responsável por 50%, isso não significa que o seu número absoluto diminuiu, mas que cresceu menos do que proporcional aos outros itens de maior valor agregado. Dentro do segmento alimentos, as evidências também indicam um aumento do número de produtos de maior valor agregado em detrimento aos demais produtos, o que indica que empresas maiores e mais sofisticadas estão entrando nesse mercado.

TABELA 7 - A ASCENSÃO DAS MARCAS PRÓPRIAS NO BRASIL (1997 – 1998)

| <b>Seções</b>           | <b>Nº categorias 1997</b> | <b>Nº categorias 1998</b> | <b>Particip./97</b><br>(% sobre o total de Produtos de Marcas Próprias) | <b>Particip./98</b><br>(% sobre o total de Produtos de Marcas Próprias) |
|-------------------------|---------------------------|---------------------------|---|---|
| <i>Alimentos</i>        | 85                        | 98                        | 60  | 50  |
| <i>Limpeza</i>          | 16                        | 18                        | 11  | 9   |
| <i>Higiene e Saúde</i>  | 25                        | 40                        | 18  | 21  |
| <i>Bazar</i>            | 16                        | 34                        | 11  | 17  |
| <i>Eletrodomésticos</i> | 0                         | 6                         | 0   | 3   |

FONTE: AC/NIELSEN

A seção de bazar com utensílios domésticos cresceu em participação nas prateleiras passando de 11% para 17% do total. Também observamos o aumento da participação da seção de higiene pessoal e saúde, com produtos como xampu ou fralda descartável. Higiene pessoal teve um aumento de participação de três pontos percentuais, atingindo 21%, enquanto limpeza caiu dois pontos, chegando a 9%.

O aumento de participação e o aumento em números absolutos de produtos de marcas próprias ficam evidentes quando se observa o seu crescimento dentro das grandes redes de supermercados, por exemplo, o atacadista Makro trabalha hoje com 500 itens de 18 marcas exclusivas, encabeçadas pela internacional Aro. Segundo o gerente de marcas

próprias do atacadista Makro, Ronaldo Mariconi, a venda desta linha de produtos gerou 6,5% do faturamento da rede, que no primeiro semestre de 1999 ficou em R\$ 900 milhões. Além disso ele afirma que desde 97, as vendas de produtos com marca própria estão aumentando cerca de 30% ao ano. (CHIARA, 1998)

O grupo francês Carrefour, por sua vez, aumentou o número de categorias de produtos de marcas próprias no Brasil de 51 para 78 em 1999. A Casas Sendas, outra rede agressiva na estratégia de marcas próprias, em 1999 teve 67 categorias contempladas com sua marca, contra 48 no ano de 1998. Na rede de supermercados Sendas, a venda de produtos de marcas próprias corresponde a 7% das vendas anuais de R\$ 1,7 bilhão. A expectativa da rede é ampliar para 20% a participação deste tipo de produto no faturamento global dentro de três anos. (CHIARA, 1998)

Continuando com o lançamento de novos produtos de marcas próprias, no ano de 2000 o grupo Sendas lançou a Senda Cola, refrigerante engarrafado pela empresa de bebidas Pakera do Rio. E novos estudos estão sendo realizados para lançamentos de produtos como biscoitos, iogurtes e até ração animal, para os quais a rede já está em processo de negociação com possíveis fornecedores. Nelson Sendas vice-presidente da rede Sendas, explica que o principal ganho em desenvolver atuação em marcas próprias é reforçar a imagem da empresa junto ao consumidor. Poucas pesquisas foram realizadas sobre a percepção do consumidor brasileiro acerca dos produtos de marcas próprias. O instituto de pesquisa AC/NIELSEN vem realizando algumas pesquisas nessa área mas ainda em poucas cidades, conforme indicado na tabela 8.

TABELA 8 – CONSUMIDORES QUE CONHECEM E COMPRAM MARCAS PRÓPRIAS NA GRANDE SÃO PAULO, PRINCIPAIS CIDADES DO INTERIOR DE SÃO PAULO, RECIFE E RIO DE JANEIRO - 1998 (EM%)

|                       | <i>Conhece e compra</i>     | <i>Conhece e não compra</i> | <i>Não conhece</i> |
|-----------------------|-----------------------------|-----------------------------|--------------------|
| <b>Grande SP</b>      | 49                          | 27                          | 24                 |
| <b>Interior SP</b>    | 40                          | 32                          | 28                 |
| <b>Porto Alegre</b>   | 63                          | 24                          | 13                 |
| <b>Recife</b>         | 65                          | 19                          | 16                 |
| <b>Rio de Janeiro</b> | 71                          | 25                          | 04                 |
| <b>Total</b>          | 56                          | 26                          | 18                 |
|                       | Base: 1,5 mil entrevistados |                             |                    |

FONTE: 5º ESTUDO ANUAL MARCAS PRÓPRIAS AC/NIELSEN – 1999

Conforme a tabela 9, o principal atrativo que leva as donas de casa a experimentarem os produtos de marcas próprias é o seu preço inferior ao das marcas tradicionais (68%) e em segundo lugar a qualidade percebida (56%). Esta se equivale em muitos pontos à qualidade percebida dos produtos de marcas tradicionais, por conta da entrada de grandes firmas como fornecedoras de marcas próprias. A qualidade percebida é bastante influenciada pelas estratégias de P&P do próprio supermercado, que nos últimos anos vêm investindo mais em propaganda dentro de suas lojas para evidenciar os produtos de marcas próprias o que tem levado alguns consumidores a experimentarem os produtos (15%)<sup>50</sup>.

---

<sup>50</sup> Este último dado, é um dado extra da pesquisa e refere-se somente às consumidoras entrevistadas em São Paulo, por esse motivo não está inserido na tabela.

TABELA 9 - RAZÕES PARA COMPRAR PRODUTOS DE MARCAS PRÓPRIAS NA GRANDE SÃO PAULO, PRINCIPAIS CIDADES DO INTERIOR DE SÃO PAULO, RECIFE E RIO DE JANEIRO - 1998 (EM%)

|                       | <i>Preço</i> | <i>Qualidade</i> | <i>Ofertas</i> | <i>Produtos Frescos</i> |
|-----------------------|--------------|------------------|----------------|-------------------------|
| <b>Grande SP</b>      | 68           | 44               | 13             | 17                      |
| <b>Interior SP</b>    | 64           | 45               | 10             | 09                      |
| <b>Porto Alegre</b>   | 65           | 62               | 17             | 12                      |
| <b>Recife</b>         | 70           | 57               | 21             | 06                      |
| <b>Rio de Janeiro</b> | 72           | 73               | 17             | 12                      |
| <b>Total</b>          | 68           | 56               | 15             | 12                      |

Base: 1.227 consumidoras que conhecem marcas próprias

FONTE: 5º ESTUDO ANUAL MARCAS PRÓPRIAS AC/NIELSEN – 1999

Percebendo os novos interesses dos consumidores, o Grupo Pão de Açúcar optou por investir no lançamento de novos produtos de marcas próprias que em 1999 era composta por cerca de 200 produtos, nas seções de mercearia, têxtil, perecíveis, bazar, higiene e limpeza. O objetivo da companhia é oferecer a seus clientes uma opção de consumo, com qualidade associada a preços competitivos, abaixo dos praticados pelos líderes de mercado, sendo uma forma de fidelizar consumidores. Em 1998, o grupo Pão de Açúcar lançou 50 produtos de marcas próprias, seu investimento foi de R\$ 3 milhões. Em 1999, no Pão de Açúcar, cada produto de marca própria apresentava participação em média de 20% das vendas da categoria, segundo o diretor da área de marcas próprias do grupo, Fábio Pando. A linha com o selo *Qualitá*, encontrada nas lojas Extra e Pão de Açúcar, possui 450 itens e conta com marcas exclusivas, como *Pap's* para os enlatados, *Tejo* para o azeite, entre outras. “Já existem itens que são líderes em suas categorias”, afirma o diretor da área. Como exemplo, ele cita o palmito *Pap's*, o mais vendido da rede. “Também há o refrigerante *Brasil*, com 60% de participação nas vendas da categoria”, ele conta. O produto faz parte da marca *Barateiro*, vendido nos supermercados do grupo que levam o mesmo nome e têm um perfil mais popular. A marca própria *Barateiro* possui 300 itens, sendo que nos próximos meses terá um total de 460 produtos nas gôndolas.

(CHIARA, 1998; HÁFEZ, 2000, VASCONCELLOS, 1999; BARCELLOS, 1999)

As evidências indicam que os supermercados que possuem maior número de categorias de produtos de marcas próprias, são aqueles que possuem uma maior participação nas vendas totais do setor supermercadista. Isto se deve ao fato de que num mercado concorrencial as estratégias das firmas líderes norteiam as estratégias do setor como um todo. Entre as 7 maiores cadeias de distribuição do Brasil (ABRAS, 1999) verifica-se que 100% delas estão entre as cadeias que mais comercializam produtos de Marcas Próprias (AC/NIELSEN, 1999), conforme a tabela 10.

TABELA 10 - ORGANIZAÇÕES COM MAIOR NÚMERO DE CATEGORIAS DE PRODUTOS DE MARCAS PRÓPRIAS (1998 – 1999)

| <b>SUPERMERCADO</b> | <b>1998</b> | <b>1999</b> |
|---------------------|-------------|-------------|
| Carrefour           | 77          | 118         |
| Sendas              | 68          | 97          |
| Sonae               | 34          | 73          |
| WalMart             | 60          | 59          |
| Bompreço            | 40          | 52          |
| Pão de Açúcar       | 41          | 44          |
| Vitória             | 30          | 32          |
| Cooperrhodia        | 10          | 30          |
| Senff Parati        | 14          | 20          |
| Aliança IGA*        | -           | 18          |

\* EMPRESA NÃO PARTICIPAVA DO ESTUDO EM 1998

FONTE: 5º ESTUDO ANUAL MARCAS PRÓPRIAS AC/NIELSEN – 1999

Tom Erdos, superintendente da ABRAS afirma que no Brasil as estratégias referentes às marcas próprias ainda têm muito a evoluir. Contudo elas estão hoje num importante momento de transição, abandonando a imagem de preços baixos e começando a incorporar qualidade como fator relevante, com base em P&D e estratégias mercadológicas.

A partir dos anos 80 os supermercados começaram a competir com qualidade e

serviços, em vez de somente por preços. Eles introduziram novas categorias de produtos, ampliaram margens de lucro sobre os produtos de marcas próprias e passaram a investir mais na imagem de qualidade. Os consumidores passaram a confiar mais em tais produtos, o que incentivou os supermercados a buscarem novos parceiros no fornecimento de produtos para serem comercializados sob o rótulo da marca própria. Algumas firmas processadoras, percebendo a oportunidade, começaram a se especializar na produção desse tipo de produto.

Inicialmente, no lançamento de marcas próprias, a ênfase era dada aos menores preços, com pouco ou nenhum apoio de comunicação, pouco envolvimento das lojas, falta de política de ponto-de-venda e de requisitos na seleção de fornecedores. Porém, para obter sucesso com marcas próprias, um novo modelo operacional vem sendo introduzido, com base na qualidade. “Mesmo que o apelo de venda do produto seja somente preço deve ter uma qualidade mínima”, diz Marco Antonio Quintarelli, gerente da área de marcas próprias da rede de supermercados Casas Sendas. (HÁFEZ, 2000)

Nesta fase, as empresas supermercadistas passaram a diferenciar o produto do ponto de vista mercadológico em relação aos produtos de marcas próprias dos supermercados concorrentes. Os supermercados criaram e patentearam marcas fantasias, deram garantias de abastecimento e estabeleceram rígido controle de qualidade, com análises laboratoriais realizadas por terceiros<sup>51</sup>. O Pão de Açúcar, segundo seu diretor de marcas próprias, possui laboratórios externos, internos e de loja, que verificam respectivamente os métodos de produção, o produto e a embalagem nas gôndolas e junto ao consumidor. “Nós optamos por terceirizar as análises, a cargo do laboratório Bureau Verittá”, afirma Quintarelli, do Sendas. (HÁFEZ, 2000)

---

<sup>51</sup> Segundo consta do contrato de exclusividade de fornecimento de marcas próprias.

A pesquisa da AC/NIELSEN realizada com os supermercadistas brasileiros confirma o objetivo dessas empresas ao oferecer marcas próprias é fidelizar seus clientes, fortalecer sua imagem, e criar um diferencial frente aos concorrentes. Assim como é enfatizado pela associação americana de marcas próprias, PLMA (Private Label Marketing Association): "... retailers use store brands to increase business as well as to win loyalty of customers. Whether a store brand carries its own retail name or is part of a wholesaler's private label program, store brands give retailers a way to differentiate themselves from the competition". (PRIVATE LABEL MARKETING ASSOCIATION). Há cerca de 90 empresas supermercadistas trabalhando com produtos de marcas próprias que atuam em 186 categorias. A tabela 11 apresenta quais são as categorias os produtos de marcas próprias mais comprados no Brasil.

TABELA 11 – PRODUTOS DE MARCAS PRÓPRIAS MAIS COMPRADOS NO BRASIL (1998)

| <b><i>Alimentos</i></b> | <b><i>Limpeza</i></b> |
|-------------------------|-----------------------|
| Arroz                   | Detergente            |
| Feijão                  | Papel Higiênico       |
| Café                    | Sabão em Pó           |
| Pão                     | Sabão em Pedra        |
| Bolacha                 | Amaciante             |
| Macarrão                | Guardanapo            |
| Extrato de Tomate       | Toalha de Papel       |
| Óleo/Azeite             | Fralda                |
| Farinha de Trigo        | Desinfetante          |
| Farinha de Mandioca     | Lãs de Aço            |
| Achocolatado            | Água Sanitária        |

Base: 834 consumidores de marcas próprias

FONTE: 5º ESTUDO ANUAL MARCAS PRÓPRIAS AC/NIELSEN – 1999

Os pequenos e médios varejistas, que geralmente entram no mercado de marcas próprias pensando em concorrer com grandes redes, podem ter melhor desempenho quando buscam parceiros também pequenos mas com interesse de estabelecer uma parceria sólida. A negociação, como em todos os acordos, é primordial e deve ter volumes

definidos, prazos e tudo que a envolve esclarecido em contrato. Segundo o diretor da Higiebrás, empresa fornecedora de produtos de marcas próprias, os contratos podem variar de supermercado para supermercado, “geralmente as grandes cadeias multinacionais possuem um contrato extenso e cheio de cláusulas”, ele afirma.

Usando estratégias de ter fornecedores e parceiros regionais, o vice-presidente da Abras e proprietário da rede Senff Parati, Ruy Senff, conta que está no ramo das marcas próprias há três anos: “trabalhamos com duas marcas, a Parati para produtos de limpeza e a Farto para alimentos”, são cerca de 40 itens que representam 5% de participação nas vendas de sua rede. Ele afirma que a marca própria é uma estratégia que diferencia a sua rede frente à concorrência com as grandes cadeias multinacionais, garantindo a ele uma fatia do mercado. (SUPERHIPER, maio/2000)

Outras redes de pequeno porte também utilizam as estratégias de marcas próprias seguindo a iniciativa das grandes cadeias, para dessa forma se tornarem mais competitivas e ao mesmo tempo construírem um diferencial intangível em seus produtos, a sua marca própria. Por exemplo, a rede D’Avó de São Paulo, uma firma considerada de médio porte, conseguiu saltar da 36ª posição para 27ª no ranking de faturamento do setor supermercadista (ABRAS) com o lançamento de produtos de marcas próprias, de acordo com o seu diretor Martinho Paiva. Assim, a estratégia de lançamento de produtos de marcas próprias pode funcionar como uma estratégia de crescimento para muitas firmas supermercadistas.

Por outro lado, entre os processadores há aqueles que relutam contra a idéia de fornecerem marcas próprias assim como há aqueles que vêem esta estratégia como uma oportunidade de crescimento. Os primeiros temem sofrer danos em sua imagem quando participam de associações com varejistas que não têm uma estratégia bem-definida. Portanto a solidez do supermercado é fundamental para se estabelecer parcerias.

A embalagem do produto tem uma importância fundamental na marca própria, porque é uma das poucas formas de despertar a atenção do consumidor. Uma vez que a propaganda tradicional não é utilizada por esses produtos, 80% das decisões de compra ocorrem dentro do estabelecimento e sabendo disso os supermercados se engajam em estratégias de comunicação dentro de suas próprias lojas, o que incorre num custo muito menor, refletindo na lucratividade do produto. “Todo o seu apelo é praticamente feito no ponto-de-venda. E a embalagem passa a substituir o vendedor”, explica o presidente da Seragini Habitat da Marca, Lincoln Seragini. (HÁFEZ, 2000) Segundo ele, durante muito tempo o produto de marca própria foi visto como algo barato porque sua embalagem era básica, porém a tendência é de que as embalagens desses produtos evoluam.

De acordo com o que ocorre na Europa, há casos de produtos de marca própria que têm uma apresentação muito mais sofisticada do que o concorrente de marca tradicional. Primeiramente, as embalagens eram genéricas e se um produto da linha não tivesse o efeito desejado, todos os outros itens ficavam ameaçados por conta da identificação de má qualidade.

Depois surgiram as embalagens com a marca carimbo – logomarca da empresa e destaque. Elas começavam a diferenciar-se, mas tinham o formato igual ao dos produtos da categoria e o aspecto continuava empobrecido. Em seguida, veio a estratégia de utilizar uma “marca de endosso”, onde a marca do supermercado possuía um destaque menor apenas assinando ou “endossando” a qualidade do produto.

A embalagem<sup>52</sup> deve estar inteiramente ligada à estratégia que a empresa irá

---

<sup>52</sup> De acordo com estudos do POPAI (Point of Purchase Advertising Institute do Brasil), o país registra o mais alto índice de decisão de compra no ponto de venda: 85% contra 72% nos EUA. É também uma nação que mais gasta tempo nas lojas: 77 minutos, em comparação a 25 na Holanda, 48 na Grã-bretanha, 53% na França e 54% nos EUA. segundo Brasil Pack Trends, 70% das decisões de compra estarão em mãos femininas, mesmo tratando-se de produtos masculinos. Não obstante a tomada de decisão

tomar ao aderir ao negócio.

Por fim, a marca própria não possui mais necessariamente a intenção de concorrer por preços, passando a ter um enfoque mais elaborado pelos supermercados, chegando cada vez mais próximo de um produto de marca tradicional. O consumidor ainda é muito sensível a preço, porém busca custo-benefício e sabe analisar e comparar os produtos que compra. Dessa forma encontra-se uma nova etapa dos produtos de marcas próprias que acabam se adaptando às características concorrenciais do setor alimentício.

---

do consumidor sobre qual produto comprar é feita em apenas 10 segundos, o que justifica a importância da embalagem enquanto vendedora silenciosa. (MEGIDO e XAVIER, 1999).

### 3.5 – Marcas Próprias vs. Estratégias de Diferenciação

A estrutura concorrencial do setor alimentício como um todo vem revelando algumas estratégias. Tomando-se como ponto de partida o objetivo de maximização dos lucros, tem-se que as firmas que atuam no mercado processador alimentício se engajam em ações e estratégias que lhes conduzam à este objetivo.

Como visto, as firmas componentes de um determinado mercado buscam aumentar a sua participação de mercado sendo fundamental a existência de economias de escala. No mercado alimentício, as economias de escala de promoções de vendas são amplamente utilizadas, as quais podem se manifestar de três maneiras principais.

A primeira delas está relacionada com os volumes de investimento em P&P, que a partir de um determinado ponto surtem um efeito mais do que proporcional nas vendas. Por outro lado, tais estratégias só possuem eficácia com produtos diferenciados, mesmo que tal diferenciação se apresente através de aspectos intangíveis, pois com a diferenciação pode-se diminuir o número de produtos substitutos próximos, aumentando a eficiência dos investimentos em P&P. Assim, altos investimentos em P&P terão maior eficácia quando associados a esforços de diferenciação.

A segunda maneira de manifestação das economias de escala nas promoções de vendas está relacionada com o tempo de duração de um investimento em P&P. Dessa forma o tamanho da firma influencia de forma indireta os ganhos de escala, pois firmas maiores possuem maior capacidade de investimento e maior capacidade de sustentar este investimento a médio e longo prazo.

Em terceiro lugar, segundo BAIN (1956) e LABINI (1984) podem ocorrer efeitos de *spill over* entre marcas e produtos do mesmo fabricante, desde que a marca

tenha bastante prestígio junto à demanda.

A indústria processadora alimentícia possui a diferenciação de produtos como uma de suas estratégias mais marcantes. Mas por outro lado, o alimento como produto de consumo é pouco diferenciável pois é caracterizado pela mistura de alguns elementos químicos<sup>53</sup> responsáveis por seu sabor, textura e valor nutritivo, os quais compõem as características básicas do produto. Esforços para lançamentos de novos produtos na verdade possuem uma gama limitada de variações, o que leva as firmas desse mercado a utilizar outros recursos de diferenciação.

Com a industrialização dos processos de produção alimentícia encontram-se algumas tentativas de diferenciação a partir de alterações na forma de preparo dos alimentos (produção industrial) que vem a lhes proporcionar alterações nas variáveis: sabor, aroma e textura. Entretanto o valor nutritivo permanece praticamente inalterado, ou sofre poucas alterações, uma vez que os insumos utilizados para o processamento são praticamente os mesmos. Mesmo assim a quantidade de novos lançamentos continua intensa, pois esta estratégia é bastante forte para evitar que novas firmas entrem no mercado, e esse ritmo de novos lançamentos acaba imprimindo um certo dinamismo peculiar no setor alimentício o que acelera a obsolescência do produto diminuindo o seu ciclo de vida útil. Como evidenciado por SHMANLENSEE (1978) esta estratégia é mais efetiva como barreira à entrada do que uma estratégia de competição por preços.

Além disso, tem-se o constante lançamento de novos produtos, que acaba imprimindo uma determinada dinâmica no mercado onde o ciclo de vida dos produtos acaba ficando mais curto. Segundo a revista *THE ECONOMIST* (1993), em 1992 as companhias processadoras alimentícias dos EUA lançaram 11,5 mil novos produtos, mas

---

<sup>53</sup> Principalmente uma combinação de proteínas, carboidratos, fibras, lipídios e vitaminas.

por outro lado, a grande maioria dos novos lançamentos refere-se a penas a produtos velhos com novas roupagens, reforçando a imagem, frente aos consumidores, de que a indústria alimentícia tem muito pouco de novo a oferecer.

A estratégia de novos lançamentos deixou de ser uma estratégia competitiva para se tornar uma imposição neste mercado, uma vez que uma firma para sobreviver, necessita estar constantemente trazendo novos produtos.

Ao longo da história, pouca mudança ocorreu na essência da composição química dos alimentos, na medida em que seus elementos básicos continuam sendo praticamente os mesmos. O que se tem observado são alterações nas concentrações desses elementos e ganhos de processos. Por exemplo, há algum tempo as firmas vendiam ingredientes para se fazer um bolo, hoje os ingredientes são mais próximos do produto final, ao invés de se misturar chocolate com leite condensado para a cobertura do bolo, tem-se a cobertura pronta, e se o consumidor preferir, ele pode encontrar o bolo pronto.

Essa dinâmica do mercado alimentício baseia-se enormemente nas estratégias de P&P, pois estes impõem limites mínimos suficientemente elevados para firmas entrantes que funcionam efetivamente como barreiras à entrada. A análise desses investimentos em P&P também prevêem o dinamismo de lançamentos de produtos, pois a cada novo lançamento, novos investimentos em P&P devem ser feitos, e mesmo que ocorram efeitos de *spill over* da marca, esta deve estar bastante consolidada o que acaba também imprimindo um limite mínimo de investimento.

Geralmente, os gastos em P&P associam-se aos respectivos potenciais de diferenciação dos produtos, o que exige um mínimo de investimento em bases técnicas diferenciadoras, ou formas de produção que busquem perceber novas necessidades da demanda para tentar satisfazê-las. Dessa forma, os investimentos em P&P ocorrem sobre produtos diferenciáveis, os quais geralmente apresentam um maior valor agregado.

Não se pode descartar as formas intermediárias de diferenciação e dessa forma para uma análise do *continuum* existente entre produtos *comoditizados* e diferenciados pode-se dispor num eixo um espectro de produtos alimentícios onde nos pontos extremos são dispostos produtos não diferenciáveis (*commodities*) e produtos altamente diferenciáveis. As estruturas envolvidas no processamento de cada tipo de produto são diferentes (às vezes compostas das mesmas firmas), o que envolvem estratégias diferentes. A própria diferenciação funciona como uma barreira à entrada a qual é reforçada pelos gastos envolvidos em P&P.

Por outro lado, os produtos de marcas próprias anulam os esforços das firmas de diferenciar seus produtos. Sob a ótica dos supermercados, o fornecimento de produtos por uma ou outra firma processadora é indiferente, uma vez que a marca já não interessa, pois será substituída pela marca do supermercado. Na verdade esta lógica é inexistente, pois mesmo os produtos de marcas próprias necessitam uma certa diferenciação na medida em que novos lançamentos de marcas próprias vão surgindo. Com produtos de maior valor agregado, tais esforços de diferenciação vão se tornando mais frequentes.

Percebe-se também que, em mercados processadores com características de oligopólios competitivos, onde coexistem firmas grandes e firmas marginais, estas últimas perceberam que estratégias de fornecimento de marcas próprias poderiam ser importantes para a sua sobrevivência. Para se tornarem competitivas, os esforços para diferenciar seus produtos seriam bastante onerosos, envolvendo investimentos em P&P e P&D, e dessa forma passariam a fornecer produtos de marcas próprias, deixando por conta dos supermercados os esforços de diferenciação e protegendo a compra de sua produção através de um contrato de fornecimento de marcas próprias.

No caso de firmas pequenas que trabalham com produtos de baixo valor agregado, onde os esforços de diferenciação no mercado competitivo já eram pequenos, o

fornecimento de marcas próprias continua adaptando as mesmas características do mercado competitivo. Ocorreu apenas uma mudança no foco das estratégias, pois ao invés de se direcionar aos consumidores finais, as firmas acabaram direcionando suas estratégias aos supermercados<sup>54</sup>.

Por outro lado, as firmas grandes que entraram no mercado de marcas próprias possuem estratégias distintas. Percebendo a oportunidade, algumas firmas grandes (com grande capacidade de produção), passaram a fornecer produtos de marcas próprias para evitar que seus concorrentes o façam, mesmo enfrentando o risco de seus produtos tornarem-se *commodities* do ponto de vista dos supermercados. Mesmo concorrendo com seus próprios produtos nas prateleiras, o retorno proporcionado (vendas de produtos tradicionais mais vendas de produtos de marcas próprias) ainda seria maior do que passar a concorrer com produtos de marcas próprias fornecidos por firmas concorrentes.

Do ponto de vista do relacionamento entre supermercados e firmas processadoras, mesmo referindo-se a produtos pouco diferenciáveis, não se pode associar tais produtos à *commodities*, pois o seu fornecimento exige ao menos uma base técnica mínima. Por exemplo, uma grande escala é imprescindível para poder suprir todas as lojas de uma grande rede de supermercados. Para produtos que possuem maior valor agregado, também são necessárias formas diferenciadas de preparo e estocagem, o que também funcionam como barreiras à entrada, mesmo no mercado de fornecimento de marcas próprias.

Dessa forma, as marcas próprias acabaram adaptando as estratégias já existentes no mercado alimentício, não alterando em nada a sua estrutura, e nem ao menos

---

<sup>54</sup> Pois, para o consumidor final os produtos de marcas próprias são mais uma opção de escolha entre os diversos produtos oferecidos para satisfazer as suas necessidades.

eliminando as estratégias de diferenciação que a estrutura concorrencial deste setor impõe às firmas que nele atuam.

Por outro lado, tem-se uma adaptação dos relacionamentos entre firmas e supermercados. O setor de distribuição supermercadista, assim como o setor de processamento alimentício, é bastante heterogêneo, composto por diversas firmas de diversos tamanhos que se mantêm num constante processo de confrontação. Aproveitando-se desta estrutura podem existir diversas formas de relacionamento entre firmas interessadas em fornecer produtos de marcas próprias e supermercados. Firmas processadoras de menor porte, que não possuem escala suficiente para suprir cadeias em nível nacional, podem estabelecer parcerias com firmas supermercadistas de menor porte e que também possuem o interesse de vender produtos de marcas próprias com o intuito de enfrentar o acirrado ambiente concorrencial que está se formando no setor supermercadista. Dessa forma existe uma adaptação do relacionamento dos setores sujeito às limitações dos tamanhos das firmas, de acordo com as transformações que estão surgindo no setor alimentício com a introdução dos produtos de marcas próprias.

De qualquer forma, as estratégias e decisões das firmas em determinados mercados estão condicionadas às características básicas do produto comercializado, chamado “espaço comercial do produto”, que está intimamente relacionado aos fins aos quais o produto se destina. A potencialidade de proliferação e diferenciação dos produtos está ligada às características da demanda. Inovações nos produtos podem ocorrer sobre uma mesma base tecnológica, através de mudanças na embalagem por exemplo, ou mudanças de posicionamento do produto, como estratégias de lançamentos de produtos *stantard* e *premium* pela mesma firma. Com isso, as firmas buscam novas formas de diferenciação dos produtos conseguindo dessa forma ampliar a gama de consumidores

atuando em diversos nichos onde as necessidades são diferentes<sup>55</sup>.

A exploração de diversos nichos funciona como barreira à entrada de outras firmas que poderiam ameaçar a superioridade da firma estabelecida e conseqüentemente a sua lucratividade em determinado setor. Isso levou muitas grandes firmas a redefinirem suas estratégias a entrar em novos mercados, mesmo que envolvesse um negócio menos lucrativo e necessitasse de um produto pouco diferenciável, com a finalidade de evitar que outras firmas venham a ameaçá-las em seus mercados tradicionais de atuação. Por exemplo, uma grande firma processadora como a Santista Alimentos, que já possui marcas consagradas no segmento de farinha de trigo, como as marcas Sol e Lili, optou por fornecer farinha de trigo de marca própria para evitar que outras firmas se aproveitem dessa oportunidade e venham ameaçá-la no seu mercado a médio e longo prazo.

Dessa forma, os lançamentos constantes de novos produtos e os esforços de diferenciação dos mesmos são estratégias que imprimem o dinamismo do mercado concorrencial alimentício. A introdução de produtos de marcas próprias em primeira instância parece interferir nessas estratégias diminuindo o dinamismo de lançamento de novos produtos e transformando os produtos diferenciáveis em *commodities* sob o aspecto de atributos intangíveis. Mas na verdade fazem parte das estratégias das firmas processadoras que pretendem dessa forma, ou aproveitar a oportunidade para entrar em novos nichos, ou aproveitar a potencialidade dos supermercados para garantir a sua

---

<sup>55</sup> Por exemplo, numa pesquisa realizada com consumidoras, uma das entrevistadas destacou que, apesar de comprar cereais matinais de marcas próprias para os seus filhos consumirem no café da manhã em casa, também compram cereais matinais de marcas tradicionais para que seus filhos levem à escola. Neste caso, nada impede de que a firma que produza os cereais matinais de marcas próprias seja a mesma que produza os cereais de marcas tradicionais. Apesar de os dois tipos de produtos possuírem a mesma finalidade primária, alimentação, o cereal de marca tradicional engloba aspectos intangíveis como imagem da marca, estes dois tipos de finalidades (consumo no lar, consumo em público) podem ser explorados por uma mesma firma.

competitividade, ou ainda impedir a entrada de novas empresas nesse nicho o que a médio e longo prazo poderiam ameaçar a sua estabilidade no mercado em que atuam.

As estratégias de diferenciação continuam sendo características intrínsecas no mercado de alimentos e os supermercados estão tendo de se adaptar a elas. Por outro lado, as marcas que atuam no mercado tradicional continuam realizando grandes investimentos na diferenciação de produtos o que acarreta em estratégias de P&P. Já as estratégias de investimentos em P&D estão sendo cada vez mais valorizadas, pois o lançamento de produtos realmente inéditos também surte efeito sobre as barreiras à entrada. Assim, produtos de marcas próprias, que atuam em mercados diferenciáveis, que optaram por estratégias simplesmente de competição por preços atuando como *commodities* estão fadados ao desaparecimento pois, a partir do momento da entrada em determinado mercado os produtos precisam se condicionar às exigências deste e à sua dinâmica.

## CONCLUSÃO

Num ambiente concorrencial as firmas buscam como objetivo final maximizar seus lucros, dessa forma são capazes de manter a sua competitividade que lhes garante sua sobrevivência. Para tal são fundamentais as estratégias de investimentos na capacidade produtiva e diferenciação de produtos.

As estratégias são norteadas pelo próprio ambiente concorrencial onde as firmas estão inseridas e pelo comportamento da demanda que impõe normas de conduta às empresas. Entre as estratégias realizadas pelas firmas processadoras alimentícias num ambiente concorrencial a diferenciação de produtos é a mais importante, principalmente através da imagem da marca.

Essas estratégias fizeram com que algumas marcas atingissem determinados nichos específicos de demanda e funcionassem como barreiras à entrada de outras firmas, contribuindo para a concentração das vendas em determinados ramos do setor alimentício. A tendência à concentração de vendas aumentou o poder da indústria processadora nas relações com o setor de distribuição, no qual estas apenas transferiam ao mercado consumidor as inovações em curso no segmento processador alimentício.

Ao longo dos anos, a competição entre as firmas processadoras foi se tornando mais acirrada ao mesmo tempo em que o comportamento da demanda foi se alterando dando margem ao surgimento de novos nichos de mercado. Com estas transformações as firmas processadoras optaram por estratégias de aproximação com os supermercados, deixando de se relacionar com eles como simples distribuidores para encará-los como parceiros. Com esta estratégia as firmas processadoras começaram a compartilhar informações estratégicas com os supermercados ao mesmo tempo em que conseguiam lugares privilegiados nas prateleiras e informações importantes sobre o comportamento da

demanda. Com isso as firmas processadoras foram capazes de adquirir vantagens competitivas frente às firmas rivais no setor em que atuavam.

Enquanto as firmas buscavam aproximar as relações com os supermercados estes vinham passando por grandes transformações que mais tarde viriam a aumentar o seu poder de barganha frente às firmas processadoras. Tais transformações estavam relacionadas principalmente às adaptações dos supermercados às variações da demanda, derivadas da capacidade do setor em obtenção de informação uma vez que está imediatamente próximo ao mercado consumidor e à tendência de concentração do setor, derivada principalmente pela entrada de grupos multinacionais no Brasil.

Em pouco tempo, as relações entre os supermercados e as firmas processadoras de alimentos foram se transformando a ponto de serem negociados inclusive espaços dentro dos supermercados para que os produtos pudessem ganhar maior visualização.

Por outro lado, as formas de concorrência entre os supermercados também se tornaram mais intensas fazendo com que os supermercados buscassem novas estratégias para se destacarem frente aos concorrentes, exigindo esforços em P&P, investimentos em técnicas de logística e estratégias de diferenciação de seus serviços: comodidade, conveniência, facilidades de localização, facilidades de estacionamento, disponibilidades dos produtos, existência de caixas eletrônicos, praças de alimentação, etc... Entre as estratégias encontradas pelos supermercados, destaca-se a tentativa de diferenciação de seus produtos e serviços. No que tange aos produtos, como os supermercados comercializavam produtos de terceiros e que poderiam ser encontrados em qualquer outra loja, o caminho encontrado foi diferenciar os produtos através de marcas exclusivas: as marcas próprias. Assim a natureza do surgimento dos produtos de marcas próprias é derivada da tentativa de diferenciação dos próprios supermercados em relação aos seus concorrentes.

Entretanto, as estratégias dos supermercados acabaram extrapolando o ambiente de concorrência setorial supermercadista atingindo diretamente o setor processador de alimentos. A participação dos produtos de marcas próprias ainda é incipiente no Brasil, mas em pouco tempo, em alguns setores, a participação desses produtos nas vendas totais em alguns ramos em que atuam podem chegar a 40%. Nesses níveis de participação de mercado, os produtos dos supermercados passam a concorrer fortemente com as demais marcas, forçando a indústria processadora a uma redefinição de suas estratégias.

Os produtos de marcas próprias são frutos de negociações entre processadores e supermercados numa forma de cooperação, onde as firmas processadoras obtêm a garantia da compra de sua produção, enquanto que os supermercados conseguem melhores preços nas negociações. Além disso, os produtos de marcas próprias não possuem os investimentos em P&P necessários à construção de uma marca tradicional, o que chamamos de taxa de marca, o que faz com que os custos do produto sejam menores do que os custos dos produtos de marcas tradicionais.

Para concorrer com os produtos de marcas próprias, as firmas do setor processador alimentício vêm buscando agregar valor aos seus produtos, dando maior ênfase aos serviços que os envolvem tais como: SACs (serviços de atendimento ao consumidor), investimentos na qualidade efetiva dos produtos (fruto de investimentos em P&D) e investimentos na qualidade percebida dos produtos (fruto dos investimentos em P&P).

As estratégias de construção de imagem e diferenciação de produtos através de atributos intangíveis são as que garantem às firmas a entrada em determinados nichos onde os consumidores apresentam preços de reserva mais elevados e por isso estão interessados em pagar mais pelo produto desde que ele possua valores agregados como: serviços, qualidade garantida, exclusividade e status. Nesses nichos, a firma é capaz de

reter uma quantidade maior do excedente do consumidor. Por exemplo, supondo que a maioria dos consumidores estivesse interessada em pagar até R\$ 1,00 por 350 ml de água, e uma pequena porção destes (3% por exemplo) estivessem interessados em pagar até R\$ 6,00 desde que possuíssem exclusividade, uma empresa poderia aumentar o seu preço para R\$ 6,00, e com os ajustes necessários, seria capaz de atender a esta demanda, aumentando a sua receita unitária em 500%, embora deixasse de atender a 97% da demanda.

Para evitar perder o mercado tradicional e aproveitar a oportunidade uma firma poderia desenvolver uma marca voltada exclusivamente ao consumidor que busca exclusividade realizando os investimentos necessários à construção da imagem, e, ao mesmo tempo, permanecendo no mercado com a marca já existente. Essa estratégia poderia ser repetida à medida que novos nichos fossem surgindo, garantindo dessa forma que a firma obtivesse cada vez mais o excedente do consumidor.

Ao longo dos anos, as estratégias das firmas processadoras estão se transformando. O principal intuito é a busca de vantagens competitivas junto aos seus concorrentes para que se consiga uma maior participação de mercado, e, como visto no capítulo 1, a maximização dos lucros.

Entre as estratégias das firmas, destacam-se as novas formas de relacionamento com os supermercados, uma vez que estes passaram por transformações que fizeram com que se tornassem cada vez mais importantes às firmas, selando parcerias importantes para ambos. Tais parcerias funcionaram como estímulo ao surgimento dos produtos de marcas próprias, situação que acabou se tornando irreversível uma vez que os processadores e supermercados passaram a depender mais uns dos outros.

Tais transformações criaram uma nova rede de relações entre estes dois agentes: firmas processadoras se relacionando com redes de supermercados, firmas processadoras

concorrendo com outras firmas processadoras, firmas processadoras fornecendo produtos de marcas próprias para o supermercado, e firmas processadoras fornecedoras de marcas próprias concorrendo com firmas processadoras de marcas tradicionais. Essas relações podem ser de natureza complementar ou competitiva.

A competição efetiva tem se estabelecido principalmente entre firmas concorrentes do mesmo setor (processador x processador e supermercado x supermercado), e as estratégias utilizadas pelos agentes possuem praticamente o mesmo intuito. Dessa forma, os supermercados não pretendem efetivamente concorrer com os processadores com ações de lançamento de produtos de marcas próprias e sim buscar diferenciais competitivos em relação a outros supermercados. Entretanto, tais atitudes acabam extrapolando o ambiente concorrencial supermercadista e afetando diretamente as estratégias das firmas processadoras, o que está gerando as transformações concorrenciais e as novas formas de relacionamento entre os agentes para que estes possam se adaptar às novas tendências que convergem para uma coexistência de produtos de marcas próprias e produtos de marcas tradicionais.

As firmas processadoras, principalmente as grandes, têm apresentado uma grande capacidade de adaptação às transformações e têm encarado o surgimento dos produtos de marcas próprias mais como uma oportunidade do que como uma ameaça. As grandes barreiras à entrada derivadas dos investimentos em P&P continuam existindo e as firmas já estabelecidas que possuem capacidade para investir nessa área se encontram numa situação privilegiada em relação aos produtos de marcas próprias, pois já adquiriram a confiança dos consumidores e conseguiram construir uma imagem sólida junto a estes. Por outro lado, entretanto, um grande ponto de tensão entre supermercados e processadores reside no fato de que os supermercados vêm diminuindo o espaço disponível nas prateleiras destinado aos produtos de marcas tradicionais, evidenciando

assim seus próprios produtos.

As estratégias de diferenciação dos produtos através de investimentos em P&P envolvem a percepção do consumidor sobre a qualidade do produto (qualidade percebida) que funcionam como barreiras à entrada de novas firmas no setor. A qualidade percebida é fruto de um grande volume de investimento, capaz de gerar o conhecimento da marca por parte da demanda, realizado durante um período de tempo suficiente para se criar uma tradição. Os produtos de marcas próprias não possuem tais atributos, uma vez que os investimentos em P&P são quase inexistentes. Além disso, há pouco tempo os produtos de marcas próprias eram associados a produtos de baixa qualidade o que tem prejudicado a percepção da qualidade atual por parte da demanda.

A perspectiva é de que os supermercados passem a utilizar cada vez mais estratégias voltadas ao consumidor, adaptando-se dessa forma ao ambiente concorrencial dos produtos processados, para que dessa forma se tornem efetivamente competitivos. Com isso, sob a ótica do consumidor, as diferenças entre produtos de marcas próprias e produtos de marcas tradicionais serão da mesma natureza da diferença entre as diversas marcas disponíveis.

Por conta da má impressão existente entre os consumidores sobre os produtos de marcas próprias, principalmente no Brasil antes da década de 80, as firmas processadoras tradicionais de grande porte continuam estabelecidas em bases sólidas devidas principalmente às barreiras construídas com investimentos em P&P ao longo do tempo. Por outro lado, as transformações têm exigido cada vez mais investimento nas áreas de P&D para que se criem novos produtos no setor de alimentos aumentando a competitividade da firma e dessa forma atendendo as novas necessidades que surgem com as transformações da demanda.

## GLOSSÁRIO

**ABRAIMAPRO** – Associação Brasileira dos Produtores de Marcas Próprias – Envolve os principais fornecedores de produtos de marcas próprias do Brasil.

**ABRAS** – Associação Brasileira dos Supermercadistas – Uma associação dos maiores supermercadistas do Brasil.

**Check-out** – Refere-se às caixas registradoras, termo bastante utilizado pelos supermercadistas.

**EDLP – *Every Day Low Price*** – Estratégias dos supermercados onde as margens de lucro são colocadas em níveis baixos o que proporciona uma maior rotação de mercadorias reduzindo ao máximo o volume de estoques.

**F&A** – Fusões e aquisições. Estratégias de compras de firmas já existentes.

**P&D** – Pesquisa e desenvolvimento. Estratégias de investimento voltadas ao desenvolvimento da essência do produto ou de novos produtos, ou mesmo de novas técnicas de produção.

**P&P** – Propaganda e publicidade. Estratégias de investimento na comunicação do produto ou da marca do produto.

**PLMA** – Private Label Marketing Association – Uma associação de atuação nos EUA e Europa composta por empresários do setor industrial, corretores e distribuidores.

**POPAI – POINT OF PURCHASE ADVERTISING INSTITUTE** – Instituição das empresas e agências de promoção que trabalham com ações de comunicação e promoções nos pontos de venda, chamada de *merchandising*.

## REFERÊNCIAS

- ABRAIMAPRO – Associação Brasileira dos Produtores de Marcas Próprias. Disponível em: <<http://www.rntrade.com/projetomp.htm>> Acesso em: 14 ago. 2000.
- ABRAS – Associação Brasileira de Supermercadistas. Disponível em: <<http://www.abras.com.br>> Acesso em: 18 jun. 2001.
- AC/NIELSEN – 5º Estudo Anual – Marcas Próprias, 1999.
- BACOCINA, D. Supermercados têm mais marcas próprias. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 14 fev. 2000. Caderno Economia, p. B-6.
- BAIN, J. *Barriers to New Competition*. Harvard, U.P., Cambridge, Mass, 1956. p. 53-67.
- BAR CODE, Structure of. MICROSOFT® ENCARTA® Encyclopedia 2000. CD-ROM.
- BARCELLOS, M. Qualidade, o novo diferencial das marcas próprias. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 13 maio 1998, p. C-1.
- BARCELLOS, M. Briga com indústria fortalece marcas do varejo. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 03 fev. 1999, p. C-1.
- BELIK, W. **Agroindústria processadora e política econômica**. Campinas, 1992. Tese de Doutorado – Instituto de Economia, UNICAMP.
- BELIK, W. Evolução e Tendências do Varejo. In MORGADO, M.G. (org.); GONÇALVES, M.N. (org.) **Varejo: Administração de Empresas Comerciais**. São Paulo: Ed. Senac, 1997. p. 23-53.
- CHIARA, M. Marcas próprias enconstam nas líderes. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 24 out. 1998.
- COMANOR, W.; WILSON, T. *Advertising and Market Power*. Cambridge, Mass: Harvard U. P, 1974.
- CONNOR, J. *Economic Forces Shaping the Food-Processing Industry*. American Journal of Agricultural Economics (Washington) Dec. 1985(a).
- CONNOR, J. *The Food Manufacturing Industries*. Lexington: Lexington Books, 1985(b).
- CYRILLO, D. C. **O Papel dos Supermercados no Varejo de Alimentos**. São Paulo, FIPE-USP (Série Ensaios Econômicos, n. 68), 1987. p.85.
- DHAR, S.K.; HOCH, S.J. *Why Store Brand Penetration Varies by Retailer*. In **Marketing Science** – n 16, p. 208-227 - Inst Operations Research Management Sciences, LINTHICUM, 1997.
- FACCHINI, C.; COMIN, A. Espaço vira negócios para as lojas. **Valor Econômico**. São Paulo, 27 jun. 2001. Caderno Negócios & Tecnologia. p. B1.

- FARINA, E. **O Sistema Agroindustrial de Alimentos no Brasil**. Mimeo, 1989. p.01-51.
- FERNANDES, F. Pequenas redes lançam marcas próprias. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 14 jun. 1992. p. 2-8.
- GREEN, R. H. *Innovaciones organizacionales y dinámica del sector alimentario*. Paris: INRA, ago. 1994.
- HÁFEZ, A. Marca própria interfere na produção industrial. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 18 abr. 2000. p. A-4.
- LABINI, P. S. **Oligopólio e Progresso Técnico**. São Paulo: Abril Cultural, 1984. Traduzido por Vitória Cerbino Salles do original *Oligopolio e Progresso Tecnico*. Torino, Giulio Einaudi Editore s. p. a. p. 01-185.
- LINDA, R. *The Food and Drink Industry: Large Firms Strategies*. In: JONG, H. W. (org.) *The Structure of The European Industry*. London: Kluwer Academic, 1988.
- MALTA, C.B. Supermercados ampliam linhas de marcas próprias. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 30 ago. 1999.
- MARKIN JR, J.R. *The Supermarket – metamorphosis in food retailing*. In *Retailing Concepts, institutions and Management*. New York, MacMillan, 1971. p. 112-119.
- MARTINELLI JR, O. **A Globalização e o Sistema Alimentar: Um Estudo a Partir das Grandes Empresas**. Marília: Unesp-Marília- Publicações; São Paulo: FAPESP, 1999. p. 1-194.
- MARTINS, J.R.; BLECEHER, N. **O Império das Marcas**. 2 ed. São Paulo: Negócio Editora, 1997. p. 149-190.
- MEGIDO, J. L.; XAVIER, C. *Marketing & Agribusiness*. In: XAVIER, C.; MANZANO, N. (Coord.) et. al. **Reestruturação no agribusiness Brasileiro: agronegócios do terceiro milênio**. Rio de Janeiro, ABAG – Agroanalysis – FGV: 1999. p. 77-259.
- NEFF, J. (Wall) *Mart Stores Go Private*. **Advertising Age** © Copyright 1999 - CRAIN COMMUNICATIONS, INC.
- PLMA – Private Label Manufacturers Association – Disponível em <<http://www.plma.com>> Acesso em 25 abr. 2001.
- POSSAS, M. **Estrutura de Mercado em Oligopólio**. São Paulo: Hucitec, 1985. p 124-192.
- REVISTA SUPERHIPER – **Ter ou não ter? Eis a questão**. Maio, 2000.
- REVISTA THE ECONOMIST *The Food Industry. Survey*, Dec 4<sup>th</sup> 1993, p. 3-18.
- SCHERER, F. M. – *Economies of Scale and Industrial Concentration*. In GOLDSCHIMID, H.J. et al. (eds.), **Industrial Concentration: The New Learning**, Little, Brown & Co., Boston, 1974.
- SCHERER, F. M. *The Breakfast Cereal Industry*. In *The Structure of American Industry*. 5<sup>th</sup> ed. Ed. Walter Adams. New York; MacMillan, 1982.

SCHMALENSEE, R. *Entry Deterrence in the Ready to Eat Breakfast Cereal Industry*. Bell Journal of Economics, 9 - 1978. p, 205-227.

SHEPHERD, W. G. *Market Share*. In: *The New Palgrave: A Dictionary of Economics*. London: McMilliam Press Limited, 1987. p. 335-336.

STEINDL, J. *Maturity and Stagnation of the American Capitalism*. Basil Blackwell, Oxford: 1952. *Reprinted in 1976, N. York by Montly Review*.

TAVARES, M. da C. *Acumulação de Capital e Industrialização no Brasil*. Rio de Janeiro, 1975. p. 76. Tese de livre docência - U.F.R.J, mimeo.

VASCONCELLOS, C. Marcas próprias animam fabricantes. *Gazeta Mercantil*, Rio de Janeiro, 28 out. 1999. p. C-5.

VASSALO, C. O Alvo é o Pão de Açúcar. *Revista Exame*, Ed. 713, Ano 34, nº 9, 3/maio/2000, p. 22.

VERNON, R. *Sovereignty at Bay*. N. York: Basic Books, 1971.

YON, S. *Strategies D'innovation Pour Le Developpement Des Entreprises Agroalimentaires*. Comunicação no Congresso Sobre Estratégia de Internacionalização da Indústria Alimentar Européia, Milão, 1988.

## ANEXOS

### Anexo I – Resumo de entrevista com o diretor de uma firma processadora fornecedora de produtos de marcas próprias

*Curitiba, 21 de junho de 2000*

*Resumo de entrevista realizada dia 20 de junho de 2000*

*Entrevistado: dir. de uma firma processadora que fornece produtos de marcas próprias.*

*No que se refere à iniciativa do fornecimento de produtos de marcas próprias, o entrevistado afirmou que inicialmente ele saiu a campo em busca de supermercados interessados em comercializar seus produtos com marcas próprias, mas este cenário mudou e hoje os supermercados é que procuram sua empresa em busca do fornecimento de marcas próprias.*

*Segundo o entrevistado, não existe apenas uma firma processadora que produz exclusivamente marcas próprias, todas as demais que atuam nesse mercado atuam também com marcas tradicionais. De acordo com seus conhecimentos a única empresa que produz exclusivamente marcas próprias chama-se flexicotton que produz hastes flexíveis.*

*No que se refere a contratos e sua complexidade, o entrevistado declarou que existem diversas formas de contratos, e que estes variam de acordo com os supermercados. Dessa forma existem contratos mais simples, como o que ele desenvolveu para buscar, em primeira estância, os supermercados (e que gentilmente nos forneceu uma cópia), e contratos mais complexos como os praticados pelo Sonae e Carrefour, que estão repletos de cláusulas e são demasiadamente extensos.*

*Um dos tópicos dos contratos, principalmente das grandes redes, refere-se à composição química do produto fornecido, de acordo com suas exigência de qualidade, o produto de marca própria acaba possuindo uma composição química diferente dos produtos tradicionais da empresa e, por conseguinte, esta cláusula acaba alterando a estrutura de custos da empresa, pois acaba alterando a quantidade dos insumos.*

*No que se refere à embalagem, existem duas distinções: o frasco e o rótulo. O rótulo, como já é sabido, é diferente da marca tradicional, entretanto esta se buscando diferenciar totalmente as marcas próprias das marcas tradicionais, e dessa forma se busca o desenvolvimento de novos frascos.*

*Os custos do rótulo e do frasco são por conta da firma processadora.*

*No que tange o fornecimento para outras indústrias o entrevistado afirmou que é comum no mercado fornecer produtos para que outras empresas, mesmo concorrentes, coloquem as suas marcas.*

*Com relação à necessidade de P&D no fornecimento de marcas próprias, o entrevistado declarou que realmente necessita para o seu químico para desenvolver um novo produto de acordo com as exigências dos supermercados. Inclusive isto um dos responsáveis pela diferenciação de seus próprios produtos.*

*A média de duração de um contrato é de um ano mas ele pode ser prorrogado ou cancelado a qualquer momento. No cancelamento nenhuma das partes incorre à multa, somente se faz necessário a compra, por parte dos supermercados, dos frascos adquiridos para a produção de marcas próprias, a preço de custo, ou o término do fornecimento dos produtos de marcas próprias de acordo com as embalagens compradas.*

*O supermercado pode trocar de fornecedor a “hora que desejar”, desde que encontre um fornecedor capaz de suprir a sua necessidade. E cada vez mais os supermercados estão buscando estruturas maiores para o fornecimento de marcas próprias, inclusive a empresa entrevistada teve que ampliar o seu parque produtivo para poder satisfazer os supermercados.*

*Até hoje, segundo o entrevistado, não existem contratos nos quais mais de uma empresa fornece o mesmo produto para o mesmo supermercado, mas isso pode se alterar, pois grandes redes de supermercados estão montando filiais em pontos geográficos distintos.*

*O aumento do poder dos supermercados foi citado várias vezes pelo entrevistado, ele acredita que num futuro próximo os supermercados venderão apenas: marcas líderes, vice-líderes, marcas próprias, e primeiro preço (que são produtos mais baratos).*

*Neste formato os produtos de marcas próprias serão associados a alta qualidade e preços acessíveis enquanto que marcas líderes terão maiores preços e as marcas de primeiro preço apresentarão qualidade inferior.*

*O entrevistado citou também o surgimento de um novo formato de supermercados onde serão dispostos à venda somente produtos de marcas líderes e marcas próprias. Pois os supermercados estão enxugando a sua gama de produtos para poder valorizar as marcas próprias nas gôndolas. Dentro das negociações ele chegou a citar que os supermercados até brincam dizendo que suas gôndolas não são de borracha e não podem suportar muitos produtos.*

*As marcas próprias são valorizadas pelos supermercados, pois é a melhor forma de levar os seus nomes para dentro das casas dos consumidores.*

*Segundo o entrevistado, as marcas líderes de mercado já se sentem ameaçadas pelo avanço das marcas próprias. Inclusive algumas já se tornaram líderes de mercado em diversos setores.*

*No que se refere a alguns anúncios em TV ou encartes, a maioria das inserções de marcas tradicionais são previstas nos contratos de fornecimento. Por outro lado, os anúncios de marcas próprias ficam por conta dos supermercados, entretanto eles exigem um desconto no preço de seu fornecimento devido ao custo de veiculação de anúncios publicitários evidenciando as marcas próprias, dessa forma quem acaba pagando os anúncios são os próprios fornecedores.*

# CONTRATO DE LICENCIAMENTO DE MARCA E FORNECIMENTO EXCLUSIVO

## I- PARTES:

### (1) CONTRATANTE/LICENCIANTE

1.1 \_\_\_\_\_, com foro e sede na cidade de \_\_\_\_\_, inscrita no CGC/MF sob no. \_\_\_\_\_, neste ato, representada na forma do seu Estatuto Social;

### (2) CONTRATADA/LICENCIADA

2.11 \_\_\_\_\_, neste ato, representada na forma de seu Estatuto Social;  
Pelo presente instrumento particular, que entre si fazem as partes acima qualificadas, fica certo e ajustado o Contrato de Licenciamento de Marca e Fornecimento Exclusivo, que se regerá pelas cláusulas e condições que seguem:

#### 1- DO OBJETO:

1.1 - O Objeto do presente contrato consiste no fornecimento pela CONTRATADA, com caráter de exclusividade à CONTRATANTE, do produto descrito no ANEXO I, que rubricado pelas partes integra este instrumento para todos os fins e efeitos, com a marca nominativa própria de propriedade da CONTRATANTE identificada como \_\_\_\_\_ depositada no INPI sob número \_\_\_\_\_ - classe 32 (10)

1.2 - A CONTRATANTE tem a propriedade da marca sendo proibido à CONTRATADA entregar os produtos objeto deste a qualquer outro comerciante ou terceiros em geral

1.3 - O produto, objeto deste contrato, será produzido pela CONTRATADA na cidade de \_\_\_\_\_ Caso, na vigência do contrato, haja mudança no local de produção supra referido, esta deverá se dar com a observância das especificações definidas neste instrumento contratual e da legislação federal, estadual e municipal vigentes, especialmente no que se refere às exigências sanitárias. Qualquer mudança no local de produção, deverá ser comunicado pela CONTRATADA à CONTRATANTE, com antecedência mínima de dois (2) meses.

#### 2. DO PEDIDO DE COMPRAS

2.1.- O pedido de compras é o instrumento que fixa o ajuste entre a CONTRATANTE e a CONTRATADA, no que diz respeito a compra e venda mercantil, razão pela qual, quando emitido, fará parte integrante do presente contrato.

2.2 - O recebimento pela CONTRATANTE das mercadorias, fica condicionado ao cumprimento, pela CONTRATADA, de todos os termos e condições ajustados no pedido. Na Nota Fiscal de remessa das mercadorias devem constar as mesmas informações contidas no pedido, inclusive código (EAN se houver), descrição das mercadorias e o número do pedido. Além disso, cada Nota Fiscal deve corresponder somente a um pedido. Ocorrendo a falta ou desacordo na Nota Fiscal de alguma das informações do pedido, em especial o número deste a CONTRATANTE poderá, a seu critério, rejeitar o recebimento da mercadoria, sem prévia consulta a CONTRATADA ou em caso de divergência de valores, descontar no pagamento da Nota Fiscal de compra em referência o valor divergente

2.3. - A CONTRATADA reconhece a importância da continuidade do fornecimento de produtos com marca própria para a CONTRATANTE, comprometendo-se a tomar todas as providências para que tal produção não sofra interrupções.

#### 3. DAS EMBALAGENS:

3.1. - As embalagens dos produtos objeto deste contrato serão destinadas exclusivamente a sua comercialização. Estas serão fornecidas e/ou adquiridas pela CONTRATADA de acordo com a arte final, fotolitos e demais materiais, os quais, doravante, serão denominados, neste contrato, simplesmente como "material gráfico". A CONTRATANTE será responsável pela criação da arte final, ficando a CONTRATADA responsável pela elaboração do fotolito e demais materiais necessários para a confecção das embalagens, que ficarão sujeitos à prévia aprovação da CONTRATANTE.

Não obstante a obrigatoriedade de prévia aprovação da CONTRATANTE, a CONTRATADA será sempre responsável pela conformidade do rótulo e da embalagem às normas e procedimentos legais vigentes e aos termos deste instrumento.

As partes convencionam que as embalagens deverão obedecer as normas estabelecidas pela legislação em vigor, especialmente, em relação a rotulagem, etiquetagem, identificação da origem, prazo de validade, data de fabricação, especificação em língua portuguesa, composição e gramagem.

3.2. - O material gráfico será de propriedade da CONTRATANTE, sendo a ela devolvido quando requerido.

3.3. - Qualquer que seja a origem do material gráfico, caberá a CONTRATANTE inspecionar provas, acompanhar a produção, impressão e embalagem, se assim o desejar, sem que tal fato isente a CONTRATADA da responsabilidade ajustada no item 3.1 supra.

3.4. - A CONTRATADA poderá estocar quantidade suficiente de embalagens, de forma a poder cumprir a contento os pedidos que forem sendo emitidos pela CONTRATANTE. Todavia, deverá fazê-lo de forma criteriosa e que não venha impedir a CONTRATANTE de proceder às alterações necessárias no material gráfico, seja por força da reação do mercado ou por qualquer outro motivo justificado.

3.5. - A CONTRATANTE informará previamente e em tempo hábil, quando houver necessidade de qualquer alteração nos rótulos.

3.6. - Caso haja alterações o material gráfico só será liberado para impressão após aprovação por escrito da CONTRATANTE.

#### 4. DA PROPRIEDADE INTELECTUAL:

4.1. - O nome da marca própria da CONTRATANTE é de propriedade exclusiva da mesma, podendo apenas ser reproduzida sob autorização contratual.

4.2. - A CONTRATANTE terá a propriedade de qualquer material gráfico criado para o produto objeto deste contrato seja ele criado pela CONTRATANTE ou pela CONTRATADA.

#### 5. DA CONFIDENCIALIDADE DAS INFORMAÇÕES:

5.1 - As partes concordam que todas as informações atinentes ao objeto deste contrato são consideradas confidenciais, não podendo ser utilizadas ou divulgadas sem a permissão da outra parte, por escrito.

5.2 - No caso de rescisão deste contrato, cada parte devolverá a outra todos os materiais que contenham informações confidenciais.

#### 6- DA MERCADORIA - QUALIDADE E CONTROLE DE QUALIDADE

6.1 CONTRATANTE e CONTRATADA concordam quanto as especificações técnicas dos produtos, assumindo a CONTRATADA a obrigação de cumprir as mesmas, conforme determinado pela CONTRATANTE no caderno de encargos técnicos, estabelecido como o ANEXO I, que rubricado pelas partes integra este instrumento para todos os fins e efeitos.

Inobstante o direito de rescisão contratual, ocorrendo a violação das normas e especificações referidas, a CONTRATADA é inteiramente responsável perante as entidades oficiais e perante CONTRATANTE e/ou terceiros prejudicados pelos prejuízos decorrentes de seu inadimplemento contratual.

6.2 A CONTRATADA garante e confirma que levou em consideração toda a legislação pertinente aos produtos, embalagens, e que os produtos objetos deste contrato deverão:

- Não violar direitos de terceiros, no que se refira a marcas, nomes, indicações de procedências, expressões e sinais de propaganda, patentes ou direitos autorais, ficando a CONTRATADA responsável por indenizações, prejuízos, perdas e danos, penalidades, multas e demais cominações resultantes dos atos ilícitos.
- Não violar as normas do código do consumidor, da Secretaria da Saúde, INMETRO, SUNAB, IBAMA e qualquer Órgão Federal, Estadual ou Municipal, ficando responsável por indenizações, prejuízos, perdas e danos, penalidades, multas e demais cominações resultantes dos atos ilícitos.

6.3 - A CONTRATADA concorda em resguardar a CONTRATANTE, assumindo toda a responsabilidade a que deu causa, sobre qualquer reclamação cível e/ou criminal, multas, perdas, danos e despesas, inclusive honorários advocatícios, decorrentes de infração originada da compra, uso e venda do produto comercializado ou decorrente da violação de qualquer uma das condições ajustadas neste instrumento, mesmo que tais reivindicações não tenham fundamento, sejam fraudulentas ou falsas.

6.4 - A CONTRATANTE poderá, sempre que entenda conveniente, analisar a qualidade dos produtos para verificar sua adequação ao estabelecido no ANEXO I e aos termos deste instrumento, através de amostragem dos produtos recolhidas no ponto de venda e/ou por verificação na unidade industrial de produção.

6.5 - Sem prejuízo do disposto na cláusula 6.4 supra, os produtos objeto deste contrato sofrerão regularmente análise por Laboratório eleito pela CONTRATANTE.

Os custos para a realização das análises serão suportados pela CONTRATADA, de acordo com ANEXO II.

6.6 - Sempre que a análise prevista na cláusula 6.4 supra não esteja de acordo com o estabelecido no ANEXO I ou com as condições deste instrumento, os custos da referida análise serão suportados integralmente pela CONTRATADA, não sendo o referido valor imputado ao valor estipulado na cláusula 6.5.

6.7 - A CONTRATANTE reserva-se o direito de aplicar ou ordenar a aplicação das seguintes penalizações nos casos em que os produtos estejam em desacordo com as especificações devidas:

1. Devolução integral dos produtos do lote analisado e reposição dos mesmos em um prazo de 72 (setenta e duas) horas após a devolução e aplicação das multas abaixo estabelecidas:

a) Defeitos pouco graves - 10% de multa sobre o valor do lote dos produtos

b) Defeitos muito graves - 17% de multa sobre o valor do lote dos produtos

c) No caso de reincidência de defeitos pouco graves, nos termos definidos na alínea "a" supra, em um período de 180 dias, estes serão considerados defeitos muito graves e a penalidade aplicada será a referida na alínea "b" supra.

2. No caso de reincidência dos defeitos muito graves, verificados nas especificações do produto a CONTRATANTE reserva-se o direito, ainda, de aplicar as multas progressivas de 20%, 50% e 100%, sempre que forem constatados os defeitos acima, limitando-se as mesmas a 100% sobre o valor do lote dos produtos.

6.8 - A classificação dos defeitos de produtos referidos nas alínea anteriores encontram-se no Anexo III, que rubricado pelas partes integra este instrumento para todos os fins e efeitos.

6.9 - A CONTRATADA deverá informar a CONTRATANTE sobre quaisquer problemas, falta ou escassez de matéria-prima e tudo o mais que possa afetar a produção do produto objeto deste contrato, principalmente aquele que esteja sob pedido.

#### 7. - DAS CONDIÇÕES COMERCIAIS:

7.1 - As condições comerciais gerais, isto é, prazo de entrega, condições de pagamento, condições de entrega CIF ou FOB, locais para entrega e outras condições, serão conforme determinado no Anexo II, que rubricado pelas partes integra este instrumento para todos os fins e efeitos.

Parágrafo Primeiro: O prazo de pagamento concedido pela CONTRATADA é o constante no item 4 do Quadro Sintético - Anexo II.

Parágrafo Segundo: O prazo de pagamento começa a contar a partir do dia seguinte ao da entrega da mercadoria, conforme indicado no pedido.

Parágrafo Terceiro: Na hipótese de operações internas da CONTRATANTE postergarem o ato de recebimento da mercadoria, será designada nova data para o recebimento da mesma, prevalecendo para fins de prazo de contagem para pagamento, a primeira apresentação da Nota Fiscal, que deverá ser comprovada mediante cambio de recepção da CONTRATANTE, no corpo da referida Nota Fiscal.

7.2 - DESCONTOS NA CADEIA DE ABASTECIMENTO - Também estabelecem as partes, com vistas a Descontos na cadeia de Abastecimento:

-Descontos de Centralização (centralização de entregas), em que as partes ajustam um percentual incidente sobre o valor das notas fiscais emitidas contra os depósitos, será descontado no pagamento de cada nota fiscal de compra ou cobrado em banco, conforme consta no item 5 do Quadro Sintético - Anexo II.

-Descontos Não Devolução, aquele que a CONTRATANTE não emitirá notas de devolução contra o fornecedor para mercadorias avariadas nas lojas ou depósitos, exceto aquela devolução originada de avaria, falta ou outro motivo no ato da entrega da mesma;

-Descontos Reposição, em que as partes ajustam um percentual incidente sobre o valor total das notas fiscais emitidas contra a CONTRATANTE, será descontado no pagamento de cada nota fiscal de compra ou cobrado em banco, conforme consta no item 5 do Quadro Sintético - Anexo II.

7.3 - Rappel - Nos termos do item 6 do Quadro Sintético - Anexo II as condições estabelecidas, à título de RAPPEL anual, incidentes sobre o valor total das notas fiscais, serão aplicadas sobre as operações do ano civil - Janeiro a Dezembro.

Para o escalão básico, o RAPPEL será descontado no pagamento das respectivas notas, calculado sobre o valor total das notas fiscais. Para os escalões seguintes, a diferença entre o percentual do maior escalão atingido e aquele escalão mínimo, será calculada tomando por base o total das notas fiscais (recebidas) do ano e cobrada no 15º (décimo quinto) dia útil de Janeiro do ano seguinte. Fazem parte do valor de compras para fins de apuração dos escalões de Rappel os Pedidos aceitos e não entregues.

7.4 - Garantia de Investimentos para o ano - Também estabelecem as partes, com vistas a investimentos para o ano, Verba Publicitária, Aluguel de Espaço, em percentuais à título de investimentos para o ano, incidente sobre o valor total das notas fiscais, que será descontado do pagamento de cada nota fiscal de compra ou cobrado em banco, conforme consta no item 7 do Quadro Sintético - Anexo II.

7.5 - Caso haja impasse nas negociações comerciais, a exceção do que pertine a preços, o presente contrato ficará suspenso até que as partes cheguem a um consenso. Não sendo possível um acordo entre as partes o presente contrato será rescindido de imediato, sem que caiba as partes qualquer direito de indenização.

7.6 - Pela venda mercantil do produto, a CONTRATANTE compromete-se pelos pagamentos dos títulos correspondentes ou compromissos ajustados rigorosamente nos vencimentos estipulados.

7.7 - Na hipótese da CONTRATADA atrasar a entrega dos produtos objeto deste instrumento, esta deverá pagar uma multa à CONTRATANTE, desde já arbitrada, em 20%, sobre o valor total do pedido, através da emissão da correspondente Nota de Débito, salvo por motivos de força maior.

7.8 - Os preços e as condições de compra serão renegociadas entre as partes sempre que se verificarem alterações no Caderno de Encargos do produto e/ou quando ocorrerem variações nos componentes de custeio do produto, conforme discriminação e percentagem no Anexo II.

7.9 - Qualquer intenção de alteração no preço a CONTRATADA deverá comunicar por escrito a CONTRATANTE, concedendo o prazo de 30 (trinta) dias, conforme item 3, do Quadro Sintético - Anexo II, para exame e manifestação a respeito, período em que o presente contrato permanecerá em vigor.

7.10 - Toda renegociação de preços deverá ser formalizada através de aditivos contratuais, sendo considerada válida à partir da data consignada no instrumento.

7.11 - Na renegociação de preços, as partes ajustarão os novos valores do produto, tendo sempre presente as condições e o espírito deste instrumento.

#### 8. DA ENTREGA:

8.1 - A entrega do produto se fará de acordo com os locais e prazos especificados nos pedidos da CONTRATANTE e conforme condições estabelecidas neste instrumento, sob pena da CONTRATANTE, a seu critério e sem limitações cancelar o pedido e não receber as mercadorias entregues após o prazo ajustado, ensejando sua responsabilidade civil pelas perdas e danos sofridas pela CONTRATANTE, em decorrência do inadimplemento da CONTRATADA. A CONTRATADA ao constatar a impossibilidade de cumprir as condições do pedido em relação ao prazo de entrega deverá, de imediato, comunicar a CONTRATANTE. A aceitação de qualquer mercadoria entregue após a data estabelecida no pedido fica condicionada a ajuste efetuado antecipadamente pelas partes, não se constituindo, a eventual liberalidade da CONTRATANTE, em alteração do ora pactuado.

8.2 - A mercadoria será entregue pela CONTRATADA acompanhada da respectiva documentação fiscal hábil, contendo, além das especificações legais, número do pedido de compra emitido pela CONTRATANTE.

#### 9. POLÍTICA DE DEVOLUÇÃO E TROCAS

9.1 - A CONTRATANTE se reserva o direito de devolver a mercadoria, total ou parcialmente, dentro de 10 (dez) dias imediatamente seguintes ao seu recebimento, se por ela for constatado falta na quantidade ou defeito na qualidade das mesmas.

9.2 - Ocorrendo a devolução parcial da mercadoria, a CONTRATADA desde já autoriza a CONTRATANTE a efetuar o abatimento correspondente, quando do pagamento das mesmas, pelo mesmo custo da nota fiscal de origem.

9.3 - A CONTRATADA se obriga a efetuar no prazo máximo de 72 (setenta e duas) horas, após a comunicação da CONTRATANTE, a coleta/recolha das mercadorias impróprias a comercialização, sob pena de não o fazendo, ser-lhe descontado, em qualquer nota fiscal de venda, com vencimento posterior, o valor correspondente aos custos daqueles produtos, acrescido das despesas de manuseio, armazenagem e frete.

9.4 - Ocorrendo a devolução da mercadoria, nas condições do item 9.3 supra, a CONTRATADA desde já autoriza a CONTRATANTE a efetuar o abatimento correspondente, descontando no pagamento ou cobrando em banco, pelo mesmo custo da nota fiscal de origem.

#### 10. FORÇA MAIOR:

10.1 - Se a CONTRATADA, provar ser incapaz de cumprir suas obrigações de entregar os produtos especificados por circunstâncias além de seu controle (ex: falta de matéria-prima, resultante de quebra na safra e ou greve), deverá notificar por escrito a CONTRATANTE, descrevendo as circunstâncias, alternativas e providências a serem tomadas, solicitando a suspensão dos pedidos por prazo determinado entre as partes.

10.2 - O retorno da situação aludida no item 10.1. deverá também ser comunicado por escrito, liberando o recebimento de pedidos, a partir da data acordada entre as partes.

#### 11. PRAZO DO CONTRATO:

11.1 - O presente instrumento regula as relações comerciais entre as partes, da data de sua assinatura até o último dia do ano corrente, prorrogando-se automaticamente, por período indeterminado, até nova formalização de negociação entre as partes, com exceção entre o prazo da cláusula 7.3 supra, referente ao Rappel, que engloba as operações do ano civil - Janeiro a Dezembro.

#### 12. DOS PAGAMENTOS

12.1 - A CONTRATANTE e a CONTRATADA adotam como modalidade de pagamento das Notas Fiscais emitidas por esta última contra a primeira a forma de crédito em conta corrente bancária, o que a CONTRATADA aceita para todos os fins e efeitos. Todo e qualquer documento relativo a cobrança deverá ser encaminhado a CONTRATANTE na sua sede, sita na Av. Sertório, 6600, sobre loja, Porto Alegre, RS, no prazo máximo de 5 (cinco) dias úteis antes de seu vencimento.

12.2 - A CONTRATADA deve repassar à CONTRATANTE sua informação bancária devidamente atualizada, indicando o Banco, Agência e a Conta Corrente de sua preferência para o crédito do pagamento pela CONTRATANTE. Eventuais problemas com relação ao crédito em conta corrente decorrente de informações cadastrais fornecidas erroneamente pela CONTRATANTE são de sua inteira responsabilidade.

12.3 - Sendo o pagamento à CONTRATADA o de crédito em conta corrente bancária, que ocorrerá na data de vencimento da Nota Fiscal e nas condições constantes neste instrumento, a CONTRATADA se obriga a não utilizar a cobrança bancária.

12.4 - As partes ajustam que o presente instrumento, na hipótese de inadimplemento das obrigações de pagamento, ora assumidas pela CONTRATADA, é um título executivo líquido e certo, sendo exequível por si só para todos os fins e efeitos. Ajustam, ainda, as partes que a CONTRATANTE na hipótese de inadimplemento do presente instrumento pela CONTRATADA, encaminhará o mesmo para protesto, junto ao Cartório de Protestos Cambiais, conforme permitido pela Lei 9492/97.

12.5 - As partes ajustam que a CONTRATANTE poderá proceder o desconto no pagamento dos créditos da CONTRATADA de qualquer importância faturada a maior do que aquela constante no pedido de compra.

#### 13. DA CESSÃO:

13.1 - Nenhuma das partes poderá ceder seus direitos relativos a este contrato, mesmo para empresas do mesmo grupo econômico, salvo se houver expressa concordância da outra parte.

#### 14. DAS ALTERAÇÕES E COMUNICAÇÕES:

14.1 - Qualquer alteração a este contrato somente terá validade se feita por escrito e com a plena anuência das partes.

14.2 - As comunicações entre partes deverão ser feitas por escrito, e endereçadas conforme estipulado no preâmbulo deste instrumento.

#### 15. DA RESCISÃO:

a) A falta de cumprimento de qualquer das obrigações assumidas no presente contrato dará à parte não faltosa, o direito de rescindir o presente contrato de imediato.

b) Por deliberação de qualquer das partes mediante comunicação a outra parte, por meio de carta registrada com aviso de recepção, com antecedência mínima de 90 (noventa) dias, não cabendo a qualquer parte indenização pela rescisão. As partes ajustam que a CONTRATADA deverá fornecer à CONTRATANTE, durante o período de 90 dias, o fornecimento de mercadorias conforme os pedidos da CONTRATADA.

c) A rescisão do contrato, estabelecida na letra "a" supra, será comunicada ao outro por meio de carta registrada com aviso de recepção. Sendo a falha imputável a CONTRATADA, fica à critério da CONTRATANTE, a possibilidade de exigir da CONTRATADA, o fornecimento das mercadorias, por mais 03 (três) meses, ao preço da última negociação acordada entre as partes, contados do prazo estipulado na aludida comunicação.

d) Sendo a falha imputável à CONTRATANTE, fica esta responsável, pelo escoamento das embalagens em estoque nas quantidades equivalentes a 2 (dois) meses de vendas, calculados pela média mensal das compras dos últimos seis meses.

e) Em tempo algum, e particularmente na rescisão, a CONTRATADA não poderá fornecer rótulo e/ou embalagens da marca própria da CONTRATANTE para qualquer outra pessoa física ou jurídica.

f) Qualquer que seja o motivo da rescisão, cada parte devolverá a outra todos os materiais a ela pertencentes, inclusive o material gráfico que a CONTRATADA ainda tiver em seu poder.

#### 16. DO FORO

16.1 - As partes elegem o foro da Comarca de POA-RS para solução de qualquer litígio oriundo deste contrato, com renúncia de qualquer outro, por mais privilegiados que seja.

#### 17. NOVAÇÃO

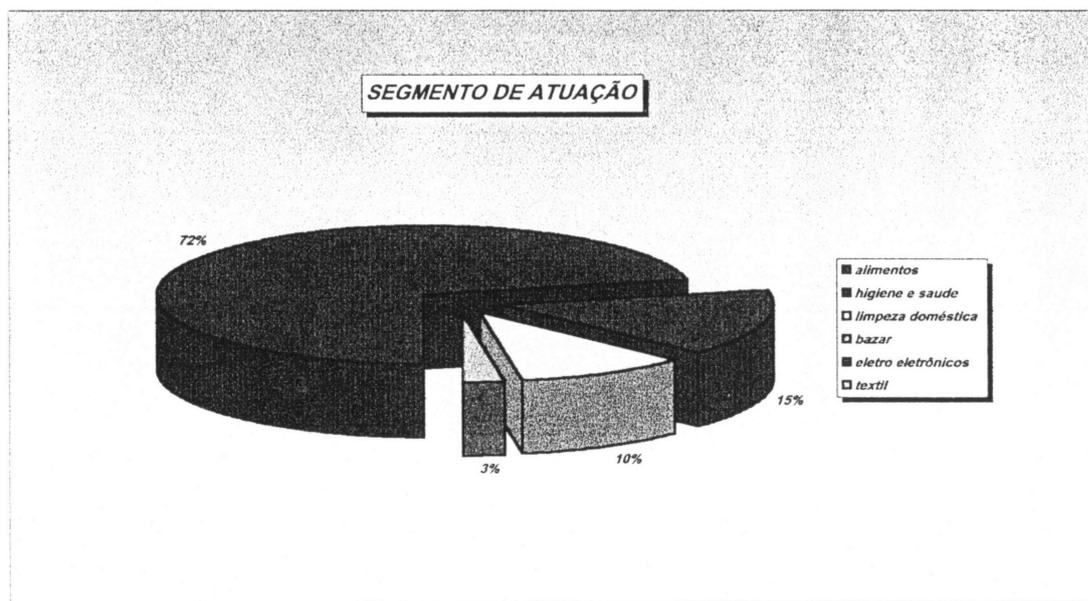
As partes convencionam que qualquer tolerância ou liberalidade não implicará em novação, aditamento ou supressão de qualquer das cláusulas contratuais.

E por estarem de pleno acordo, assinam as partes o presente instrumento em duas vias de igual teor, na presença das testemunhas abaixo, para que produza seus legais e jurídicos efeitos.

### Anexo III - Pesquisa realizada com empresas fornecedoras de produtos de marcas próprias

Total de entrevistados: 35

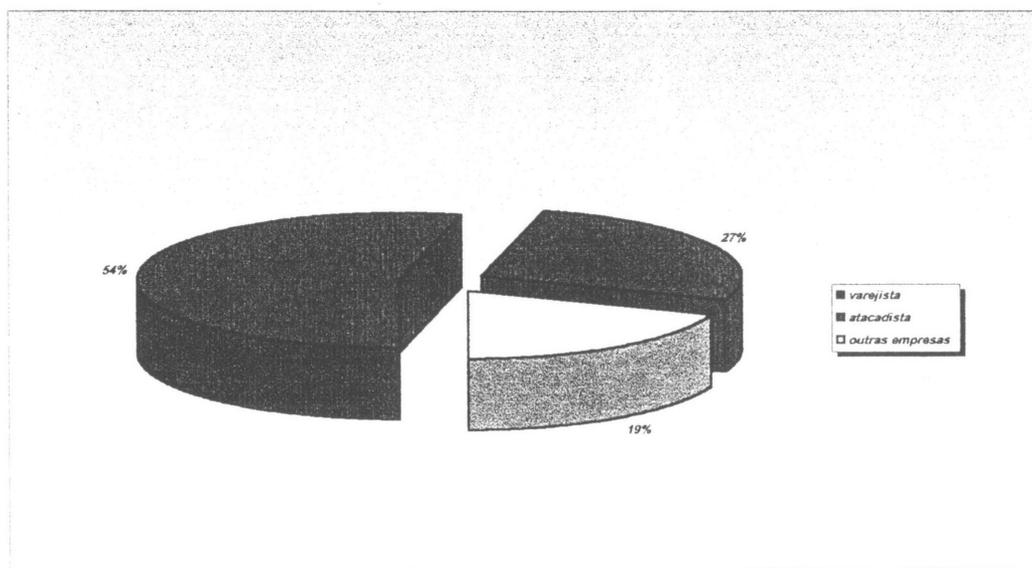
1- Segmento de atuação:



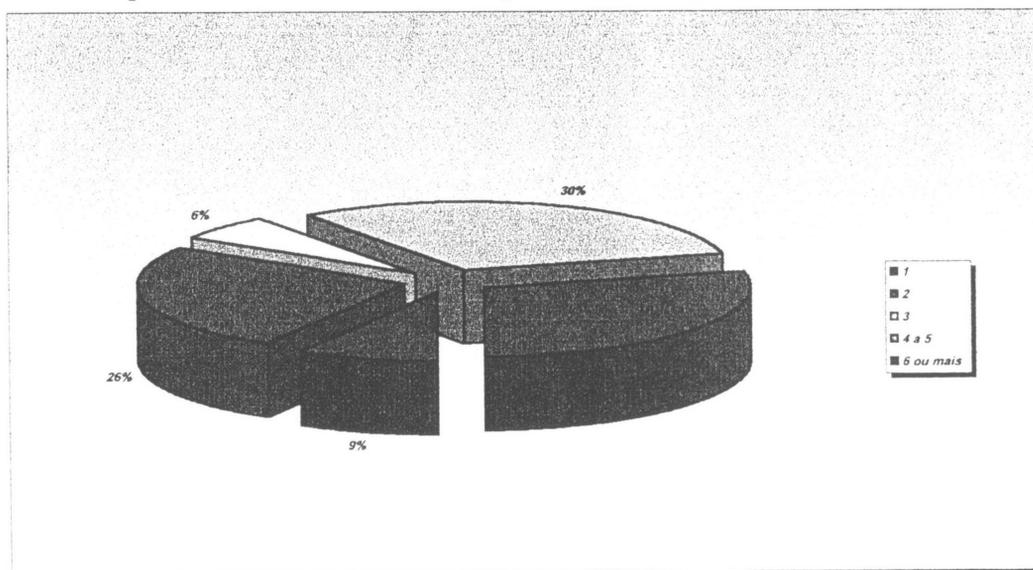
2 - Iniciativa:

74,30% das empresas entrevistadas responderam que a iniciativa do fornecimento de marcas próprias surgiu da empresa varejista.

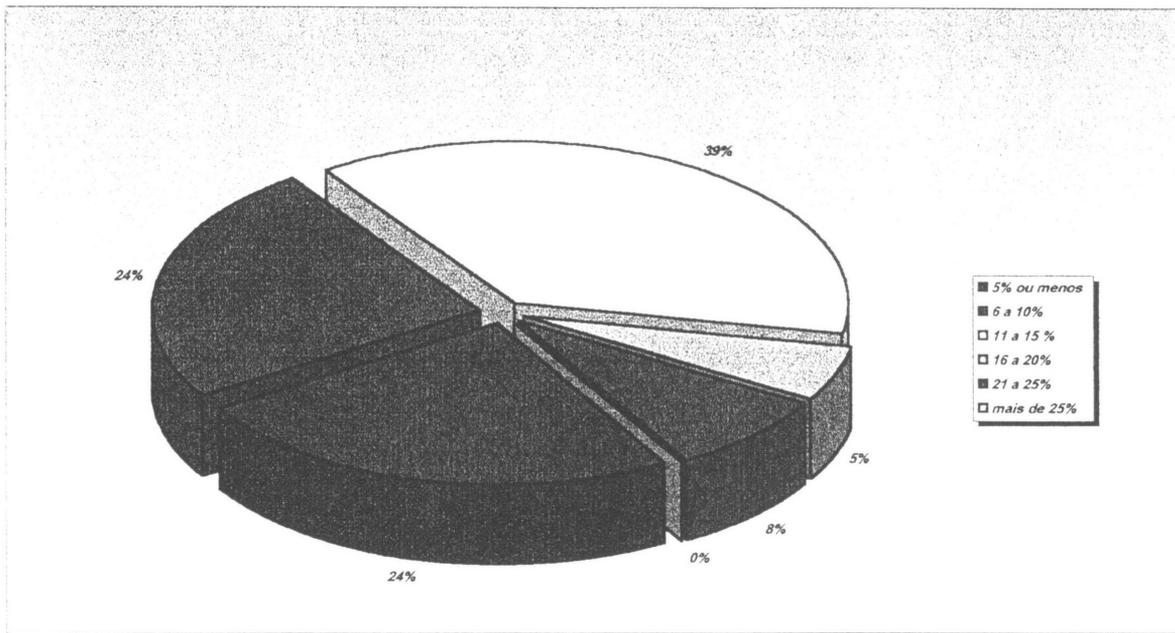
3 – Para quem a empresa fornece os produtos de marcas próprias:



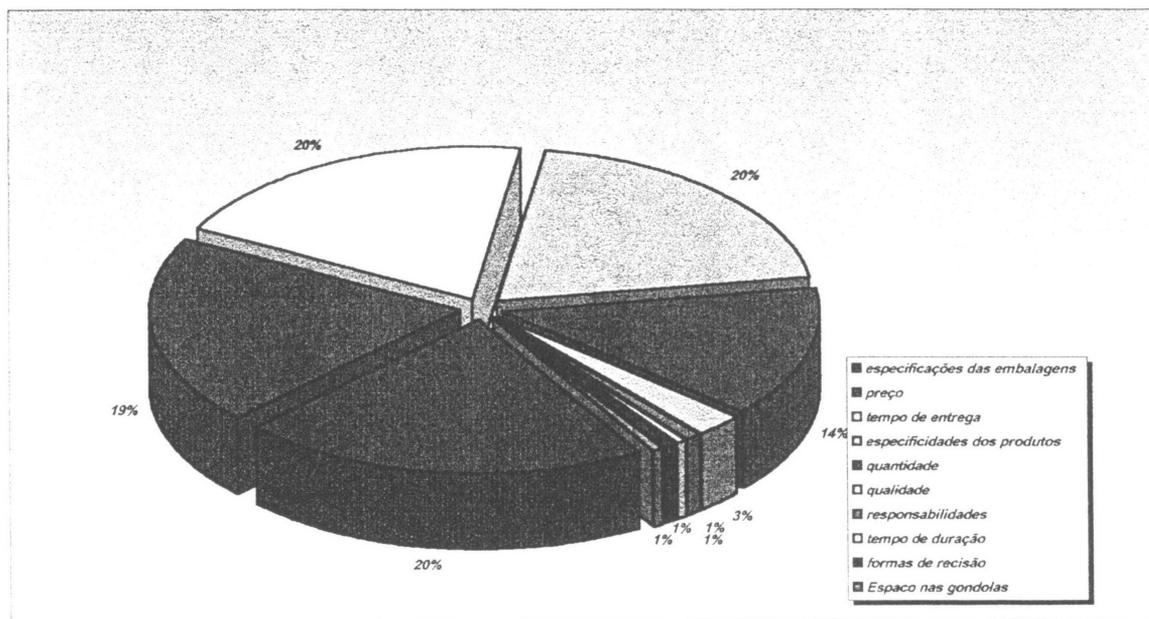
4 – Para quantos distribuidores a empresa fornece produtos de marcas próprias:



5 – Diferença média de preço entre o produto normal da empresa e o produto de marca própria



6 – Especificações dos contratos de marcas próprias



7 – São desenhadas embalagens que fogem ao padrão do produto para o fornecimento da marca

|              | <b>Total de respostas</b> | <b>% de respostas</b> | <b>% de empresas</b> |
|--------------|---------------------------|-----------------------|----------------------|
| Sim          | 9                         | 25,00%                | 26,47%               |
| Não          | 27                        | 75,00%                | 79,41%               |
| <b>Total</b> | <b>36</b>                 | <b>100,00%</b>        |                      |

8 -O tipo de produto sob encomenda recebe tratamento de nova pesquisa ou desenvolvimento

|              | <b>Total de respostas</b> | <b>% de respostas</b> | <b>% de empresas</b> |
|--------------|---------------------------|-----------------------|----------------------|
| Sim          | 15                        | 44,12%                | 44,12%               |
| Não          | 19                        | 55,88%                | 55,88%               |
| <b>Total</b> | <b>34</b>                 | <b>100,00%</b>        |                      |

9 – Quanto tempo dura um contrato de fornecimento de marcas próprias:

|                   | <b>Total de respostas</b> | <b>% de respostas</b> | <b>% de empresas</b> |
|-------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------|
| 1 ano             | 19                        | 55,88%                | 55,88%               |
| mais de 4 anos    | 8                         | 23,53%                | 23,53%               |
| Indeterminado     | 5                         | 14,71%                | 14,71%               |
| 2 a 3 anos        | 2                         | 5,88%                 | 5,88%                |
| tempo de produção | 0                         | 0,00%                 | 0,00%                |
| menos de 6 meses  | 0                         | 0,00%                 | 0,00%                |
| <b>Total</b>      | <b>34</b>                 | <b>100,00%</b>        |                      |

## Anexo IV – Ranking das 20 maiores firmas supermercadistas do Brasil (2000)

### RANKING 2000 (1 - 20)

| Classificação    |      | Empresa                                | Sede | Faturam. Bruto em 2000 (R\$) | Particl Sobre o Setor (%) | Nro de Check Outs | Área de Vendas (M²) | Nro de Lojas | Nro de Func. | Fat/ Check-Out (R\$) | Fat./M² (R\$) | Fat./Func (R\$) | Nro Func/ Check-out | Nro Func/ 100M² | Nro Check Out /Loja | M²/ Check - Outs | M²/ Loja |  |
|------------------|------|--|------|------------------------------|---------------------------|-------------------|---------------------|--------------|--------------|----------------------|---------------|-----------------|---------------------|-----------------|---------------------|------------------|----------|--|
| 2000             | 1999 |  |      |                              |                           |                   |                     |              |              |                      |               |                 |                     |                 |                     |                  |          |  |
| 1                | 2    | COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO   | SP   | 9.550.402.598                | 14,1                      | 6.707             | 815.291             | 416          | 50.106       | 1.423.946            | 11.714        | 190.604         | 7                   | 6               | 16                  | 122              | 1.960    |  |
| 2                | 1    | CARREFOUR COM. IND. LTDA               | SP   | 9.520.321.760                | 14,1                      | 6.884             | 940.704             | 201          | 44.571       | 1.382.964            | 10.120        | 213.599         | 6                   | 5               | 34                  | 137              | 4.680    |  |
| 3                | 4    | BOMPREGO S/A SUPERMERCADOS DO NORDESTE | PE   | 3.042.870.646                | 4,5                       | 2.428             | 292.724             | 106          | 19.613       | 1.253.242            | 10.395        | 155.146         | 8                   | 7               | 23                  | 121              | 2.762    |  |
| 4                | 3    | SONAE DISTRIBUIÇÃO BRASIL S/A          | RS   | 3.008.256.489                | 4,4                       | 3.637             | 401.171             | 170          | 20.396       | 827.126              | 7.499         | 147.492         | 6                   | 5               | 21                  | 110              | 2.360    |  |
| 5                | 5    | CASAS SENDAS COMERCIO E INDÚSTRIA S/A  | RJ   | 2.478.972.569                | 3,7                       | 1.937             | 196.397             | 86           | 13.601       | 1.279.800            | 12.622        | 182.264         | 7                   | 7               | 23                  | 101              | 2.366    |  |
| TOTAL 5 MAIORES  |      |  |      | 27.600.824.062               | 40,8                      | 21.593            | 2.646.287           | 976          | 148.287      |                      |               |                 |                     |                 |                     |                  |          |  |
| 6                | 6    | WAL-MART BRASIL LTDA                   | SP   | 1.211.323.245                | 1,8                       | 741               | 188.524             | 20           | 7.155        | 1.634.714            | 6.425         | 169.297         | 10                  | 4               | 37                  | 254              | 9.426    |  |
| 7                | 7    | JERONIMO MARTINS/SÉ SUPERMERCADOS      | SP   | 934.790.000                  | 1,4                       | 980               | 86.563              | 59           | 6.091        | 953.867              | 10.799        | 153.471         | 6                   | 7               | 17                  | 88               | 1.467    |  |
| 8                | 8    | CIA ZAFFARI COMÉRCIO E INDÚSTRIA       | RS   | 754.572.504                  | 1,1                       | 708               | 77.458              | 19           | 6.185        | 1.065.780            | 9.742         | 122.000         | 9                   | 8               | 37                  | 109              | 4.077    |  |
| 9                | 9    | G. BARBOSA & CIA LTDA                  | SE   | 629.004.066                  | 0,9                       | 688               | 61.261              | 35           | 6.050        | 914.250              | 10.268        | 103.968         | 9                   | 10              | 20                  | 89               | 1.750    |  |
| 10               | 10   | COOP COOPERATIVA DE CONSUMO            | SP   | 543.092.061                  | 0,8                       | 299               | 40.701              | 14           | 3.019        | 1.816.361            | 13.343        | 179.891         | 10                  | 7               | 21                  | 136              | 2.907    |  |
| TOTAL 10 MAIORES |      |  |      | 31.673.605.938               | 46,8                      | 25.009            | 3.100.794           | 1.123        | 176.787      |                      |               |                 |                     |                 |                     |                  |          |  |
| 11               | 11   | A. ANGELONI & CIA LTDA                 | SC   | 483.359.009                  | 0,7                       | 349               | 46.013              | 17           | 4.021        | 1.384.983            | 10.505        | 120.209         | 12                  | 9               | 21                  | 132              | 2.707    |  |
| 12               | 13   | IRMÃOS BRETAS FILHOS E CIA LTDA        | MG   | 470.968.510                  | 0,7                       | 479               | 63.065              | 33           | 4.018        | 983.233              | 7.468         | 117.215         | 8                   | 6               | 15                  | 132              | 1.911    |  |
| 13               | 16   | LIDER SUPERMERCADOS E MAGAZINE LTDA    | PA   | 381.638.323                  | 0,6                       | 311               | 36.000              | 11           | 3.219        | 1.227.133            | 10.601        | 118.558         | 10                  | 9               | 28                  | 116              | 3.273    |  |

|                  |    |   |    |                |      |        |           |       |         |           |        |         |   |   |    |     |       |
|------------------|----|---|----|----------------|------|--------|-----------|-------|---------|-----------|--------|---------|---|---|----|-----|-------|
| 14               | 15 | ABC SUPERMERCADOS S/A                   | RJ | 368.228.057    | 0,5  | 464    | 42.497    | 27    | 3.566   | 793.595   | 8.665  | 103.261 | 8 | 8 | 17 | 92  | 1.574 |
| 15               | 14 | SONDA SUPERMERCADOS<br>EXP. E IMP. LTDA | SP | 354.241.024    | 0,5  | 235    | 21.067    | 7     | 1.932   | 1.507.409 | 16.815 | 183.355 | 8 | 9 | 34 | 90  | 3.010 |
| 16               | 19 | DMA DISTRIBUIDORA<br>LTDA               | MG | 310.900.525    | 0,5  | 315    | 31.989    | 27    | 2.670   | 986.986   | 9.719  | 116.442 | 8 | 8 | 12 | 102 | 1.185 |
| 17               | 18 | CONDOR<br>SUPERMERCADOS LTDA            | PR | 308.875.621    | 0,4  | 337    | 40.757    | 18    | 2.729   | 916.545   | 7.578  | 113.183 | 8 | 7 | 19 | 121 | 2.264 |
| 18               | 17 | EMPRESA BAIANA DE<br>ALIMENTOS S/A      | BA | 269.572.956    | 0,4  | 1.399  | 61.695    | 414   | 4.645   | 192.690   | 4.369  | 58.035  | 3 | 8 | 3  | 44  | 149   |
| 19               | 12 | SUPERMERCADOS<br>VITÓRIA LTDA           | SC | 260.996.890    | 0,4  | 513    | 64.542    | 40    | 3.575   | 508.766   | 4.044  | 73.006  | 7 | 6 | 13 | 126 | 1.614 |
| 20               | 22 | Y. YAMADA S.A COM. IND.                 | PA | 252998.969     | 0,4  | 198    | 21.461    | 11    | 1.745   | 1.277.773 | 11.789 | 144.985 | 9 | 8 | 18 | 108 | 1.951 |
| TOTAL 20 MAIORES |    |   |    | 35.135.385.822 | 52,0 | 29.609 | 3.529.880 | 1.728 | 208.907 |           |        |         |   |   |    |     |       |

FONTE: ABRAS