



1290001473



IE

TCC/UNICAMP H613e

Estrutura do segmento de flores e plantas no comércio varejista na rede de supermercados Pão de Açúcar

Márcia Harumi Hirata

RA: 992136

Professor Orientador:

Paulo Sérgio Fracalanza

Campinas – SP
Instituto de Economia da Unicamp

**TCC/UNICAMP
H631e
IE/1473**

CEDOC/IE

Índice

Introdução.....	4
Capítulo 1 - Estrutura do segmento de vendas a varejo de flores e plantas da rede de supermercados Pão de Açúcar.....	8
1.1. Definição de Varejo.....	8
1.1.1. Formato de Lojas.....	8
1.1.1.1. Loja de conveniência.....	9
1.1.1.2. Loja de sortimento limitado.....	9
1.1.1.3. Supermercado Tradicional.....	10
1.1.1.4. Hipermercado.....	10
1.2. Estrutura do segmento de vendas a varejo.....	10
1.2.1. O Grupo Pão de Açúcar (Cia. Brasileira de Distribuição – CBD).....	11
1.2.1.1. Histórico.....	11
1.2.1.2. Rede instalada em 2003.....	12
1.2.1.3. Aquisições recentes.....	14
1.2.1.4. Pão de Açúcar.....	15
1.3. Caracterização geral da floricultura no Brasil.....	16
1.3.1. Formas de comercialização (formação de preço e movimentação logística).....	19
1.4. Institucionalização do segmento de plantas e flores naturais da rede de supermercados Pão de Açúcar.....	22
1.4.1. Operação Logística de Flores e Plantas Ornamentais.....	27
1.5. Evolução do setor de plantas e flores ornamentais da CBD.....	29
Capítulo 2 - Relação entre a rede de supermercados Pão de Açúcar e seus concorrentes.....	30
2.1. Concorrência e as estratégias competitivas.....	30
2.1.1. Ameaça de Entrada.....	32
2.1.2. Barreiras de Entrada.....	33
2.1.3. Retaliação Prevista.....	34
2.2. Concorrência no setor varejista.....	35
2.3. Comparativo de Produtividade.....	37
2.4. Diferenciais Competitivos da CBD.....	39
2.4.1. Produtos e serviços financeiros.....	39
2.4.2. Marcas Próprias.....	40

Instituto de Economia - Unicamp

2.4.3. Tecnologia da informação	41
2.4.4. Centrais de Distribuição	42
2.5. Vantagens Competitivas da CBD	43
2.5.1. Diferentes formatos de lojas de varejo de alimentos	44
2.5.2. Ampla rede de distribuição	44
2.5.3. Economia de Escala	44
2.5.4. Excelentes localizações em áreas urbanas densamente povoadas e cidades do interior em crescimento	45
2.5.5. Alto nível de serviços ao cliente	45
2.5.6. Oferta de produtos e serviços adicionais	46
2.6. Concorrência no segmento de flores e plantas ornamentais	48
2.6.1. Floriculturas	48
2.6.1.1. Localização	48
2.6.1.2. Estrutura	49
2.6.1.4. Estoque	49
2.6.1.5. Manutenção	50
2.6.2. Outros supermercados	51
Capítulo 3 - Relações entre o supermercado e seus fornecedores	52
3.1. Histórico do relacionamento entre fornecedores e supermercados	53
3.2. Fornecedores do Pão de Açúcar	55
3.3. Fornecimento de flores e plantas naturais para a rede de supermercados Pão de Açúcar	57
3.3.1. Histórico da Cooperativa Veiling Holambra	57
3.3.2. Parceria com o Grupo Pão de Açúcar	61
Capítulo 4 - Relação entre a rede de supermercados Pão de Açúcar e seus clientes	64
4.1. Perfil do Consumidor do setor varejista	64
4.1.1. Crédito	66
4.1.2. Rapidez no caixa	67
4.2. Perfil dos Consumidores de Plantas e Flores Ornamentais	67
4.2.1. Perfil do consumidor e hábito de consumo	68
Capítulo 5 - Obstáculos, ameaças e oportunidades nos negócios de vendas a varejo de flores e plantas da rede de supermercados Pão de Açúcar	71

5.1. Principais obstáculos e tendências de mercado	71
5.1.1. Liderança no Custo	73
5.1.2. Diferenciação	74
5.1.3. Enfoque	74
5.2. Projeção do Segmento de Plantas e Flores Naturais no Brasil	76
5.2.1. Estratégia de Serviços	80
5.2.2. Estratégia de Tecnologia, Pesquisa e Desenvolvimento e de Pesquisa de Mercado	81
5.3. Programas de Ação de Melhorias para a CBD	81
5.3.1. Projeção de Resultados Financeiros	83
5.3.2. Controles	83
5.3.3. Estratégia de Promoção e Vendas	83
Conclusão	86
Bibliografia	88

Introdução

O objetivo deste trabalho consiste em descrever a estrutura do segmento de vendas a varejo de flores e plantas da rede de supermercados Pão de Açúcar. Neste sentido, pretende-se realizar um estudo minucioso das relações entre a rede de supermercados Pão de Açúcar, seus fornecedores de flores e plantas, seus clientes e seus concorrentes efetivos e potenciais.

A estrutura do mercado, na qual a empresa está inserida, influencia fortemente na determinação das regras competitivas. Segundo Porter (1986), há cinco forças competitivas básicas para determinar o grau de concorrência, assim como o potencial de lucro final: a ameaça de novos entrantes, a ameaça de produtos ou serviços substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os atuais concorrentes. Estas forças influenciam a política de preços, os níveis de investimento e os custos operacionais e têm repercussões em diversas áreas da empresa tais como: a dimensão de suas plantas produtivas, o desenvolvimento de produtos ou serviços, as estratégias de publicidade e seus esforços de vendas. Assim, uma mudança estrutural possui a capacidade de alterar as forças competitivas de forma a influenciar positiva ou negativamente a rentabilidade de todo o setor.

Como objetivo secundário deste trabalho pretende-se, a partir dos resultados do estudo realizado, contribuir para a identificação de possíveis obstáculos, ameaças e oportunidades nos negócios de vendas a varejo de flores e plantas da rede de supermercados Pão de Açúcar por meio de análise dos indicadores de concentração no comércio varejista, a evolução do segmento de vendas a varejo de flores e plantas no Brasil e outras considerações mais gerais sobre o setor ou sobre o Grupo Pão de Açúcar.

Porter ainda retrata que as vantagens competitivas podem ser intensificadas por inter-relações entre unidades empresariais, que são os principais meios pelas quais uma empresa diversificada cria valor e fornece as bases para a estratégia empresarial. As ações dos líderes do setor impactam sobremaneira a estrutura na qual estão inseridos devido ao seu porte e à sua influência sobre os compradores, fornecedores e outros concorrentes, tornando relevante a discussão sobre o Ambiente Institucional e estrutura de governança apresentados por Azevedo, em que os ganhos com a crescente especialização são reduzidos pelos custos de transação mais elevados, se tornando um *trade-off* a ser superado pela

empresa. As diferentes formas contratuais se tornam fundamentais para redução dos “custos contratuais, de fiscalização de direitos de propriedade, de monitoramento do desempenho, de organização das atividades ou de adaptação” (Azevedo, 1997: 67,68).

Segundo Anafalos e Guilhoto (2003), o setor de flores e plantas ornamentais tem se destacado nos últimos anos devido à remodelação da estrutura do mercado, ampliação do mix de espécies e variedades, profissionalização dos agentes produtivos e difusão de novas tecnologias de produção. Além disto, os autores avaliam que a evolução deste segmento representa boas perspectivas de geração de emprego e renda no país.

Finalmente, os autores afirmam que o setor de flores e plantas ornamentais no Brasil ainda possui um grande potencial a ser explorado e que a parceria com empresas do comércio varejista é promissora no sentido de derrubar as barreiras culturais de consumo de flores e plantas no Brasil.

Este trabalho pretende responder quais as mudanças fundamentais ocorridas na estrutura do segmento de vendas a varejo de flores e plantas da rede de supermercados Pão de Açúcar nestes últimos anos.

A trajetória de vendas de flores e plantas pelo Grupo tem se mostrado ascendente devido às fortes políticas de vendas utilizando o marketing e a publicidade, modificações nas relações com seus fornecedores de flores e plantas, seus clientes, seus concorrentes efetivos e potenciais e na estrutura de compra e distribuição dos produtos na rede de supermercados, aumentando as vantagens competitivas dos agentes e as influências sobre clientes, fornecedores e outros concorrentes como mencionado por Porter (1989).

O segmento de flores e plantas vem ganhando destaque no comércio varejista e para o Grupo principalmente após as negociações de fornecimento pela Cooperativa Veiling Holambra, que possui um moderno sistema de comercialização de flores e plantas objetivando atender às necessidades dos compradores, inspirado no modelo de *veiling*¹ da Holanda. Além disso, houve melhorias na qualidade da exposição dos produtos nas lojas e no atendimento a clientes, possibilidades de focalizar promoções em determinadas espécies variando de acordo com a data comemorativa do ano ou das oportunidades de negócio efetuadas pelas lojas e redução dos índices de “quebra” com o treinamento de promotores dedicados ao setor.

¹ Veiling: pregão em holandês.

Com esses dados, podemos levantar as dificuldades, ameaças e as oportunidades de negócio ainda a serem explorados no negócio de vendas a varejo de flores e plantas da rede de supermercados Pão de Açúcar por meio da análise de indicadores de concentração no comércio varejista, na evolução do segmento de vendas a varejo de flores e plantas no Brasil e de outras considerações mais gerais sobre o setor ou sobre o Grupo Pão de Açúcar.

Deve-se destacar que o dinamismo do mercado e a elevação do grau de exigência dos consumidores determinam o grau de competitividade de forma a intensificar o ritmo de lançamento de novos produtos ou melhorar os antigos para dinamizar os mercados saturados. A este respeito, Ferraz (1997, 21) escreve:

“A formação de redes de empresas permite enfrentar o aumento da complexidade tecnológica e dos custos das atividades de pesquisa à medida que estas se avizinham da fronteira do conhecimento científico. Seja buscando somar capacitações, seja visando diminuir riscos ou ambos, a formação de alianças estratégicas entre empresas para o desenvolvimento conjunto de programas de P&D, a chamada pesquisa cooperativa, vem se intensificando nos últimos anos”.

Assim, a cooperação vertical tem se tornado importante forma de articulação entre empresas, que formam parcerias criando condições favoráveis para enfrentar a concorrência, principalmente devido à iniciativa das empresas líderes de mobilizar seu poder de mercado para solidificar suas relações com fornecedores e clientes.

Outra análise relevante é de ambientes de elevada rivalidade inter-empresarial, onde as empresas se esforçam continuamente para melhorar a eficiência produtiva e de inovação nos produtos e serviços para buscar vantagens do pioneirismo.

Este trabalho está dividido em cinco capítulos. O Capítulo 1 descreve as características principais do setor varejista, inclusive do histórico do Grupo Pão de Açúcar e da rede de supermercados Pão de Açúcar, além da estrutura do segmento de vendas de plantas e flores naturais da rede. O Capítulo 2 descreve a rede de supermercados Pão de Açúcar e seus concorrentes, os diferenciais competitivos, estratégias de vendas e posicionamento frente a possíveis entrantes. O Capítulo 3 analisa o relacionamento da CBD com seus fornecedores, inclusive a parceria com a Cooperativa Veiling Holambra (atual fornecedor de plantas e flores naturais). No Capítulo 4, identificamos a mudança nos hábitos de consumo dos brasileiros e o perfil do consumidor de plantas e flores ornamentais, assim como uma pesquisa realizada pelo Pão de Açúcar para identificar os

atributos mais importantes deste tipo de produto. No último capítulo, foi feita uma análise do cenário atual para a rede de supermercados Pão de Açúcar e sugerido um plano de ação para os próximos meses para incentivar as vendas deste segmento.

Capítulo 1 - Estrutura do segmento de vendas a varejo de flores e plantas da rede de supermercados Pão de Açúcar

1.1. Definição de Varejo

Supermercados podem ser definidos como estabelecimentos varejistas onde se revende para o consumidor uma ampla variedade de produtos, alocados de forma departamentalizada, utilizando-se o sistema de auto-serviço. Nesse sistema, os clientes escolhem as mercadorias expostas em gôndolas, displays, balcões refrigerados, sem a necessidade de vendedores virem atender, efetuam os pagamentos da compra em *check-outs*², localizados na saída das lojas.

Este tipo de comércio ainda pode ser definido mais amplamente como varejo de auto-serviço, sendo os supermercados o formato de loja mais conhecido. Entretanto, também são auto-serviço os hipermercados, as lojas de conveniência, as lojas de sortimento limitado, as lojas-depósitos³ e os supercenters⁴, que serão descritas a seguir.

Os supermercados operam com um mix de produtos extenso, destacando-se as vendas de bens de consumo de massa, como alimentos e os produtos de higiene pessoal e limpeza.

O mercado de varejo no Brasil é altamente competitivo e é disputado por grandes competidores internacionais e pequenos varejistas.

1.1.1. Formato de Lojas

Os formatos das lojas de supermercados brasileiros estão evoluindo no sentido da segmentação de mercado, principalmente após a introdução de diversos modelos de estabelecimentos com características distintas, como hipermercados, lojas de sortimento limitado, lojas de conveniência, lojas-depósitos e supercenters.

² Local onde se realizam os pagamentos das compras por meio de um atendente (caixa) ou de um sistema de auto-atendimento.

³ Lojas entre 4 a 7 mil metros quadrados onde 7 mil itens são comercializados e todo o estoque da loja é exposto aos clientes com o intuito de reduzir os custos e oferecer preços baixos.

⁴ Semelhante aos hipermercados acrescentando-se uma loja de departamentos de desconto, que responde pela maior parte da área de vendas da loja, onde as seções de não-alimentos respondem pela maior parte das vendas devido à disposição das gôndolas e das estruturas metálicas. Suas dimensões variam entre 12 a 19 mil metros quadrados e o mix de produtos com cerca de 60 mil itens.

Esse fenômeno acompanha os movimentos internacionais do setor sendo impulsionado pela procura por ganhos de escala, redução de custos das empresas e estratégias de diferenciação de mercado, por meio do layout das lojas, serviços oferecidos e ampliação do mix de produtos. Além disso, destaca-se também a diversidade de lojas que visa atender à contínua mudança no hábito de consumo dos consumidores.

Segundo a Associação Brasileira de Supermercados (Abras), são levados em consideração fatores como faturamento, área de vendas, número de check-outs e amplitude do mix de produtos comercializados. A Tabela a seguir mostra a classificação dos tipos de lojas de auto-serviço e suas principais características.

Tabela 1 - Modalidades de auto-serviço - critério Abras

Tipo de loja	Área de vendas em m²	Número de check-outs	Tamanho do mix (em nº de itens)	Faturamento anual
Loja de conveniência	Máximo de 300	Até 3	De 750 a 1,5 mil	Acima de US\$ 500 mil
Loja de sortimento limitado	Superior a 300	Mais de 3	De 500 a 800	Acima de US\$ 500 mil
Supermercado tradicional	Entre 300 a 5 mil	De 3 a 40	De 1,5 mil a 5 mil	Superior a US\$ 1 milhão
Hipermercados	Superior a 5 mil	Mais de 40	Mais de 5 mil	Mínimo de US\$12milhões

Fonte: Site da Abras na Internet e Panorama Setorial

1.1.1.1. Loja de conveniência

Inspiradas no modelo norte-americano, as lojas de conveniência vendem alimentos, bebidas e cigarros em reduzidas dimensões, possuem um local de *fast food* e, geralmente, estão localizadas em postos de gasolina e operam 24 horas por dia. Caracterizam-se pela área de vendas pequena (menor que 300 metros quadrados), e por terem até 3 *check-outs*. Comercializam 750 a 1,5 mil itens e faturam anualmente além de US\$ 500 mil.

1.1.1.2. Loja de sortimento limitado

Inspiradas no modelo das redes de varejo alemãs oferecem uma variedade mais reduzida de produtos, que variam entre 500 a 800 itens, principalmente produtos de mercearia num ambiente despojado, com o intuito de oferecer preços baixos e reduzir

custos operacionais. A área de vendas é superior a 300 metros quadrados, possuem mais de três *check-outs* e apresentam vendas acima de US\$ 500 mil anuais.

1.1.1.3. Supermercado Tradicional

Os supermercados tradicionais, que possuem o formato mais antigo e mais freqüente no setor, caracterizam-se pela área de vendas superior a 300 metros quadrados e por terem de 3 a 40 *check-outs*, segundo os critérios da Abras. Os supermercados possuem um mix de, no mínimo, 1,5 mil itens de produtos, operando com três departamentos principais: mercearia, bazar e perecíveis, e faturam mais de US\$ 1 milhão por ano.

1.1.1.4. Hipermercado

Os hipermercados foram introduzidos no Brasil pela rede francesa Carrefour na década de 70, vendem um mix amplo de mercadorias (mínimo de 5 mil itens) numa área de venda superior a 5 mil metros quadrados com 5 departamentos principais: mercearia, bazar, perecíveis, vestuário e eletrodomésticos. Possuem mais de 40 *check-outs* e faturam no mínimo US\$ 12 milhões por ano.

1.2. Estrutura do segmento de vendas a varejo

Segundo dados da Abras, em 1997, havia cerca de 19 mil empresas atuando no setor varejista do Brasil, formando uma rede de 47,84 mil estabelecimentos abrangendo os estados litorâneos, do Ceará ao Rio grande do Sul, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, Goiás e Distrito Federal, que concentram 90% da população brasileira.

1.2.1. O Grupo Pão de Açúcar (Cia. Brasileira de Distribuição – CBD)

1.2.1.1. Histórico

A CBD foi fundada em 1948 pelo Sr. Valentim dos Santos Diniz com a inauguração da Doceria Pão de Açúcar, localizada na Avenida Brigadeiro Luiz Antônio, na cidade de São Paulo. A Companhia Brasileira de Distribuição foi pioneira no setor varejista de alimento no Brasil, iniciou sua trajetória em 7 de setembro de 1948, com a fundação da Doceria Pão de Açúcar. Abriu sua primeira loja em 1959 ao lado da Doceira e a segunda em 1963. Em 1965, comprou a rede Sirva-se, uma das primeiras redes da época, ampliando para nove o número de lojas da rede, todas em São Paulo. A partir de então, a rede de supermercados Pão de Açúcar foi se expandindo para outras cidades, até chegar ao final dos anos 60 com 55 lojas distribuídas em 17 cidades do Estado de São Paulo.

O processo de expansão da rede continuou nos anos seguintes, na década de 70, com a inauguração de algumas lojas e a compra de algumas redes de supermercados, como Peg-Pag, Comprebem, Superbom e Eletroradiobraz, dos estados do Ceará, Pará, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Santa Catarina e São Paulo. Os negócios da empresa também foram se diversificando, com a operação de negócios em outras atividades, tais como turismo, restaurantes, agropecuária, reflorestamento, pesca, avicultura, veículos e comércio exterior. Houve a instalação de supermercados fora do País como em Portugal, Espanha e na África. Também, durante os anos 70, a rede traz para o Brasil um novo tipo de loja, o hipermercado, o Jumbo de Santo André (SP), em 1971, e lançou os primeiros produtos com marca própria nos supermercados brasileiros. Em 1979, foram abertas as primeiras lojas de sortimento limitado da rede Minibox e o primeiro supermercado 24 horas do Brasil.

Em 1981, as operações de varejo do grupo Pão de Açúcar foram fundidas na Cia. Brasileira de Distribuição e durante a década de 80 foi mantido o processo de expansão e diversificação até 1989, com os novos formatos de loja. Além dos supermercados Pão de Açúcar, dos hipermercados Jumbo e do Minibox⁵, inaugurou o Superbox⁶, o Peg & Faça⁷ e

⁵ Loja especializada em mercearias de desconto.

⁶ Loja-depósito.

⁷ Loja de bricolagem.

a Sandiz⁸. No final da década de 80, inaugurou uma nova geração de hipermercados com a marca Extra.

No começo dos anos 90, a perda de rentabilidade e eficiência das operações, aliada à recessão da economia, levou a CBD a realizar uma grande reestruturação nos negócios. Com um novo posicionamento mercadológico, fechou as lojas não lucrativas e vendeu as empresas coligadas. Nesse programa, que durou de 1991 a 1994, foram vendidas as operações no exterior e os negócios secundários fora da área de varejo.

Na rede de lojas, ocorreu o fechamento e a remodelação de centenas de unidades, principalmente os estabelecimentos menores e menos rentáveis. A empresa também consolidou as funções de gerenciamento das lojas que restaram e reduziu as despesas com a folha de pagamentos, investindo fortemente no aperfeiçoamento operacional. Como exemplo desse processo, basta citar que, em 1989, a CBD possuía 550 lojas e 42,8 mil empregados e, em 1994, esses números baixaram para 216 lojas e 20,1 mil empregados. O processo de reestruturação incrementou os lucros da empresa a partir de 1992 e, em 1995, a Companhia Brasileira de Distribuição foi a primeira empresa brasileira a abrir o capital, com a colocação de ações simultaneamente no Brasil, nos Estados Unidos e na Europa.

O Pão de Açúcar foi pioneiro no comércio eletrônico com o Pão de Açúcar Delivery e, em 1998, inaugurou o primeiro supermercado educacional do mundo, o Pão de Açúcar Kid's.

1.2.1.2. Rede instalada em 2003

No final de 2003, a Companhia Brasileira de Distribuição (CBD) atuava com 554 lojas, em 12 estados, distribuídos em quatro formatos de loja, que englobam o conceito de multiformatos, permitindo atender às necessidades específicas de diferentes tipos de consumidores. A empresa opera por meio de quatro divisões operacionais distintas: 208 supermercados da bandeira Pão de Açúcar, 62 hipermercados da bandeira Extra, 172 lojas da bandeira CompreBem Barateiro e 55 lojas de produtos eletroeletrônicos da bandeira Extra-Eleto, além do comércio eletrônico Pão de Açúcar Delivery e Extra.com, que permitem atender às necessidades específicas de diferentes tipos de consumidores.

⁸ Loja de departamentos

Instituto de Economia - Unicamp

O total de área de vendas da CBD somava cerca de 1,150 milhões de metros quadrados, sendo que a divisão Extra respondia por mais da metade da área total de vendas (531,31 mil metros quadrados), seguido pela divisão Pão de Açúcar com 272,98 mil metros quadrados. O CompreBem Barateiro tinha 197,60 mil metros quadrados, o Extra-Eleto com 36,41 mil metros quadrados e o Sendas, 111,70 mil metros quadrados.

A tabela a seguir mostra que o número de funcionários total da CBD era de 63.688 colaboradores em junho de 2004, incluindo a administração, prevenção de perdas e os CDs. O número total de lojas era de 554, que representa um total de 1.149.998 m² de área de vendas e 8.963 check-outs.

Tabela 2 - Perfil das lojas da Cia. Brasileira de Distribuição - em Junho/2004

Divisão	Número de lojas	Área total de vendas (em m ²)	Número total de funcionários	Número total de check-outs
Pão de Açúcar	208	272.977	15.386	2.627
CompreBem Barateiro	160	197.596	8.949	1.821
Extra	71	531.314	22.061	3.443
Extra Eletro	55	36.408	619	181
Sendas	60	111.703	6.656	891
Administração			2.989	
CD*			3.485	
Prevenção de Perdas			3.543	
Total	554	1.149.998	63.688	8.963

Fonte: site Cia. Brasileira de Distribuição

*CD = Centro de Distribuição

A tabela a seguir mostra a distribuição geográfica das lojas da CBD em junho de 2004. As lojas da Companhia Brasileira de Distribuição concentravam-se no Estado de São Paulo, respondendo por, aproximadamente, 66,96% das lojas, equivalente a 371 unidades de negócio. Também presentes no Rio de Janeiro (106 lojas), Brasília (15 lojas), Ceará (22 lojas), Bahia (3 lojas), Paraná (13 lojas), Minas Gerais (3 lojas), Pernambuco (10 lojas), Goiás (1 loja), Mato Grosso do Sul (1 loja), Piauí (3 lojas) e Paraíba (6 lojas).

Tabela 3 - Distribuição geográfica das lojas em 2003

	Pão de Açúcar	Comprebem	Extra	Eletro	Sendas	CBD
São Paulo	135	142	39	55	-	371
Brasília	12	-	3	-	-	15
Ceará	20	-	2	-	-	22
Rio de Janeiro	11	18	17	-	60	106
Piauí	3	-	-	-	-	3
Bahia	-	-	3	-	-	3
Mato Grosso do Sul	-	-	1	-	-	1
Paraná	11	-	2	-	-	13
Minas Gerais	-	-	3	-	-	3
Goiás	-	-	1	-	-	1
Pernambuco	10	-	-	-	-	10
Paraíba	6	-	-	-	-	6
Total	208	160	71	55	60	554

Fonte: site da Companhia Brasileira de Distribuição

1.2.1.3. Aquisições recentes

Em dezembro de 2003, houve a associação com a rede Sendas de supermercados no Rio de Janeiro, rede varejista com 43 anos de atuação no Estado do Rio de Janeiro, que representou importante passo estratégico de crescimento e consolidação de liderança da CBD no mercado nacional.

O potencial desta associação pode ser verificada no esquema abaixo com a união das lojas existentes da CBD no Rio de Janeiro acrescentando as lojas da rede Sendas. Esta associação foi denominada Sendas Distribuidora SA e uniu as atividades operacionais das duas redes, entretanto, a administração ficou sob o comando da CBD, que incrementou ao faturamento bruto anual da CBD o montante de R\$3,5 bilhões com o acréscimo de 106 lojas.

Tabela 4 - Associação CBD e Sendas

	CBD - (operação RJ)	Sendas	Sendas Distribuidora
Lojas	38	68	106
	9 hipermercados	6 hipermercados	15 hipermercados
	29 supermercados	62 supermercados	91 supermercados
Área de vendas - (m²)	95.000	229.000	324.000

Fonte: site da Companhia Brasileira de Distribuição

A marca Sendas se incorporou como bandeira da CBD devido ao forte apelo regional no mercado carioca.

1.2.1.4. Pão de Açúcar

Os supermercados Pão de Açúcar se caracterizam por serem de vizinhança (lojas de bairro), que se diferenciam pela variedade e qualidade no mix de produtos, atendimento e serviços personalizados e investimentos constantes em tecnologia e inovação, além da localização das lojas mais próximas ao consumidor.

Em 2003, a divisão Pão de Açúcar encerrou com 208 lojas, uma área total de vendas de 273.016 metros quadrados, vendas líquidas de R\$3,4 bilhões, crescimento de 13% em relação a 2002 e uma participação de 30,8% nas vendas totais da Companhia.

O crescimento se deve pela intensificação da estratégia de segmentação por categoria, que incrementou o sortimento de produtos de melhor relação entre preço e qualidade para driblar o fenômeno *downtrading*⁹ e evitar a interrupção no consumo de alguns itens considerados supérfluos pelo consumidor em tempos de crise.

Para evitar a queda brusca de vendas em 2003, a divisão ampliou a variedade de produtos e de preços, principalmente, em categorias que estavam apresentando crescimentos constantes como vinhos e queijos. Foram reforçados os serviços como *hostess*¹⁰, atendentes de vinhos e nutricionistas com o intuito de manter o *market-share*¹¹. Além disso, aplicou-se um amplo programa de redução de despesas, que resultou na redução dos custos operacionais e aumento da produtividade por funcionário, incentivadas pela participação de todos os colaboradores na discussão sobre os resultados da loja e pela busca por melhores práticas nas operações. Segundo dados do Relatório Anual de 2003 do

⁹ Quando os consumidores migram para produtos de 1º Preço e marcas próprias, ou seja, deixam de consumir os produtos de marcas líderes de mercado buscando produtos semelhantes de marcas menos conhecidas, mas de preços mais baixos.

¹⁰ Este funcionário atua como um anfitrião nas lojas da rede. Sua função é coordenar as relações com o cliente, prestando atendimento diferenciado e contribuindo assim para a imagem do Pão de Açúcar e o incremento das vendas. Este profissional tem a missão de garantir no atendimento a satisfação total do consumidor. O *hostess* deve recepcionar e auxiliar os clientes na hora das compras, auxiliando-os na escolha de produtos, pratos, acompanhamentos e bebidas que podem ser servidos no dia-a-dia ou em ocasiões especiais, promover eventos para o consumidor, enfim, manter um bom relacionamento com a comunidade, além de manter o gerente informado sobre problemas na loja e orientar os funcionários nas questões referentes ao bom atendimento.

¹¹ Fatia de mercado que a rede detém.

Grupo Pão de Açúcar, a média de produtividade por funcionário encerrou o ano com o crescimento de 6% em relação a 2002.

As lojas atingem públicos distintos, dependendo da área de influência. Leva-se em consideração o nível econômico do bairro. Geralmente, os preços são mais elevados e há maior nível de serviços nos bairros de classe mais alta. Padarias, açougues, peixaria e seção de laticínios são áreas específicas que podem ser encontradas nessas lojas, que se localizam em áreas urbanas de grandes centros. Das 208 lojas da rede de supermercados Pão de Açúcar, 135 lojas se encontravam no Estado de São Paulo e as demais distribuíam-se pelos estados do Ceará, Rio de Janeiro, Piauí, Paraná, Pernambuco, Paraíba e Distrito Federal.

1.3. Caracterização geral da floricultura no Brasil

Segundo dados do artigo *Floricultura no Brasil: horticultura ornamental*¹², o Brasil é um país dotado de ótimas condições de clima e solo, bastante apropriadas à criação de flores e plantas, e possui uma série de microclimas diferentes que permitem o cultivo de uma grande variedade de espécies, tanto tropicais quanto temperadas com um custo de produção relativamente baixo. Além disso, dispõe de abundância de energia e mão-de-obra barata, com infra-estrutura de distribuição adequada.

Muito têm se discutido sobre o grande potencial brasileiro de exportação de flores, ao se comparar nosso atual patamar de vendas externas como o de grandes concorrentes como a Colômbia, que possui uma localização privilegiada com clima e altitude propícios para a produção de flores. Acima do Equador, há pouca influência da variação das horas durante o dia. O tempo de produção é maior que a do Brasil, mas o mercado interno não absorve a produção, que é exportada, principalmente, para os EUA. Esta atividade foi desenvolvida como uma cultura alternativa à plantação de coca, com incentivo do governo norte-americano.

No Brasil, um grande esforço está sendo feito no sentido de ampliar as exportações brasileiras nessa categoria (o crescimento em 2003 foi da ordem de 20%), enquanto ao mesmo tempo, o grande potencial do mercado doméstico de consumo de flores e plantas

¹² Dados que podem ser acessados na página de internet <http://www.uesb.br/flower/florbrasil.html>.

naturais, que atualmente responde por 90% das flores e plantas produzidas no país, tem sido deixado em segundo plano.

Apesar do esforço maior para ampliar o potencial exportador brasileiro nessa categoria, com o apoio governamental, também podem ocorrer grandes benefícios ao mercado consumidor doméstico, como proporcionar uma grande ampliação, profissionalização, melhoria técnica e produtividade da produção nacional, que se reflete na oferta de produtos mais baratos e de melhor qualidade ao consumidor doméstico também. Assim, os produtores também estão se preocupando em aumentar o valor agregado a seus produtos já oferecendo, por exemplo, embalagens que ao mesmo tempo embelezem e protejam os produtos durante o transporte.

Atualmente, a produção nacional de flores e plantas está distribuída em 12 pólos, sendo que a maioria dos 2.500 produtores existentes no país está concentrada em São Paulo - responsável por quase 70% da produção nacional - Rio de Janeiro, Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Santa Catarina, embora o cultivo e a comercialização de flores tropicais esteja ganhando força nos estados do nordeste como Ceará e Pernambuco.

Segundo dados do Ibraflor (Instituto Brasileiro de Floricultura), a profissionalização e o dinamismo comercial da floricultura no Brasil são fenômenos relativamente recentes. O setor vem crescendo e já atinge números significativos, com mais de 4 mil produtores, cultivando uma área de cerca de 5,2 mil hectares anualmente, em, aproximadamente, 304 municípios brasileiros.

A produção ainda está fortemente concentrada no Estado de São Paulo, particularmente nas regiões dos municípios de Atibaia e Holambra. No entanto, a floricultura brasileira evidencia fortes tendências à descentralização produtiva e comercial para várias regiões de todo o país. Atualmente, verifica-se o notável crescimento e consolidação de importantes pólos no Rio Grande do Sul, Paraná, Santa Catarina, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Goiás, Distrito Federal e na maioria dos estados do Norte e do Nordeste.

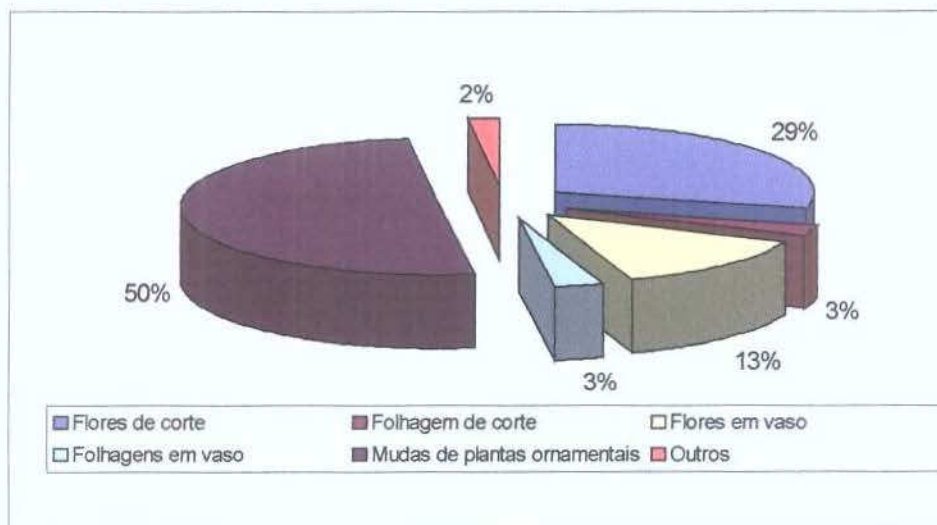
O Ibraflor estima que a atividade responda pela geração de mais de 120 mil empregos, dos quais 58 mil (48,3%) estão localizados na produção; 4 mil (3,3%) na distribuição; 51 mil (42,5%) no comércio varejista e 7 mil (5,9%) em outras funções, principalmente nos segmentos de apoio.

Os rendimentos da produção de flores e plantas ornamentais variam entre R\$ 50 mil a R\$ 100 mil por hectare, gerando, na média nacional, 3,8 empregos diretos/ha, equivalente a 14,2 empregos numa propriedade média dedicada à floricultura. Ressalte-se, ainda, que 94,4% desses empregos são preenchidos com mão-de-obra permanente, sendo que a grande maioria é contratada (81,3%), enquanto que o trabalho familiar responde apenas por 18,7% do total empregado, caracterizando-se, assim, o seu inquestionável papel e importância sócio-econômica.

A maior parte da produção é desenvolvida em pequenas propriedades, cuja média nacional de área cultivada é de 3,5 hectares. Entretanto, algumas regiões possuem grandes propriedades como, por exemplo, o estado de Goiás, que possui uma área média de cultivo - a maior nacional - de 6,3 hectares, o que se explica pelo fato da sua vocação para a produção de mudas de plantas ornamentais, que exigem maiores dimensões físicas de área.

No gráfico abaixo pode-se observar a distribuição da área cultivada com flores e plantas no Brasil é de 50,4% para mudas; 13,2% para flores em vaso; 28,8% para flores de corte; 3,1% para folhagens em vasos; 2,6% para folhagens de corte e 1,9% para outros produtos da floricultura.

Gráfico 1 - Distribuição percentual da área cultivada por categoria



Fonte: GRAZIANO, 2002

Diagnóstico da Produção de Flores e Plantas Ornamentais Brasileira

Estima-se que o segmento de flores e plantas ornamentais movimente, anualmente, em torno de US\$ 750 milhões a US\$ 800 milhões no mercado brasileiro, segundo o Ibraflor. O consumo doméstico anual gira em torno de US\$ 4,70 per capita, um notável crescimento no período de 1994 a 1998, quando somou US\$ 6,00 per capita. Entretanto, tais números são, ainda, muito baixos frente aos padrões regionais e mundiais. Na Suíça e na Noruega, por exemplo, o consumo per capita chega a US\$ 170,00 e US\$ 143,00, respectivamente. Na Alemanha, US\$ 137,00 e nos EUA, US\$ 36,00. A média de consumo per capita dos países da América Latina é de US\$ 15,00 e a vizinha Argentina é de US\$ 25,00 por ano. Pesquisas indicam que a estimativa de consumo potencial é, pelo menos, equivalente ao dobro do atual. Isso se os brasileiros superarem as restrições geradas por aspectos econômicos e culturais, entre os quais o da concentração da demanda apenas em datas festivas e comemorativas, como o Dia das Mães, Dia dos Namorados, Finados, entre outros.

Segundo o Ibraflor, o Estado de São Paulo ainda concentra os principais mercados atacadistas, envolvendo cerca de 800 agentes e movimentando, anualmente, perto de R\$ 356 milhões. Alguns desses mercados já incorporaram as mais modernas técnicas de comercialização, tais como o sistema de leilões próprios do modelo Veiling holandês e a comercialização eletrônica de mercadorias.

1.3.1. Formas de comercialização (formação de preço e movimentação logística)

As quatro principais formas de comercialização são:

- a) Leilão¹³: este sistema de vendas é largamente difundido na Holanda. No Brasil, apenas a Cooperativa Veiling Holambra o utiliza, sendo responsável por cerca de 25 % da produção nacional. É um sistema que permite a formação de preços, pelo equilíbrio entre oferta e demanda, e a venda de grandes quantidades de produtos em um curto espaço de tempo, com a manutenção da qualidade dos produtos. Totalmente informatizado, possibilita total transparência nas transações comerciais. É referência de preços para todo mercado nacional.
- b) Intermediação: é um sistema em que os produtores e os distribuidores fecham contratos de curto, médio ou longo prazo. O preço, as características do produto e o prazo de

¹³ Este tipo de comercialização será detalhado melhor no Cap. 2.

entrega são acordados no fechamento do contrato. Assim, é espécie de garantia para o produtor, que pode programar melhor sua produção, enquanto o cliente pode determinar seus preços para o varejo, especialmente em períodos que antecedem as principais datas de venda do setor, como Dia das Mães, Dia dos Namorados, Finados e Natal.

- c) **Comercialização virtual:** basicamente, funciona como um banco de dados informatizado sobre os produtos disponíveis. O sistema é alimentado pelos produtores, que disponibilizam informações sobre quantidade, qualidade, preço e prazo de entrega. Os clientes, por sua vez, consultam estas informações pela Internet ou então via terminais fixos, sendo informados sobre várias ofertas e a qualquer momento fechar negócios. Este tipo de comercialização é, atualmente, efetuado na Cooperativa Veiling Holambra e na Cooperflora.
- d) **Ceasa / Centrais de Distribuição:** é o sistema de comercialização mais antigo. Os produtores ficam um ao lado do outro, em um grande barracão, oferecendo sua produção aos clientes. Este sistema é conhecido como venda “na pedra”. São espaços de 20 a 50 m² cada, onde os produtos ficam expostos sob condições precárias. Opera duas vezes por semana “na pedra” e outras duas vezes ao “ar livre” e atende tanto clientes atacadistas e varejistas, como consumidores finais.

A tabela a seguir indica as formas de comercialização de flores dos principais mercados de São Paulo:

Tabela 5 - Formas de comercialização dos principais mercados de São Paulo

	Leilão	Intermediação	Venda virtual	Venda na pedra
Cooperativa Holambra	X	X	X	
Cooperflora		X	X	
Ceasa Campinas		X		X
Ceasa São Paulo		X		X
SP Flores – Arujá		X		X

Fonte: OPITZ, Renato. Câmara Setorial de Floricultura do Estado de São Paulo.

Enquanto que a tabela abaixo indica os valores de faturamento dos principais centros atacadistas de flores do estado de São Paulo. Com especial destaque para a Cooperativa Veiling Holambra que, em 2002, deteve a maior parcela do mercado (28,13%).

**Tabela 6 - Faturamento dos Principais Centros Atacadistas
Estado de São Paulo**

Estimativas do Mercado em 2002

(em valores nominais - R\$ 1.000)

Veiling Holambra	CEASA Campinas	CEAGESP	Floranet	Outros	TOTAL
100.000	75.575	56.960	30.000	93.000	355.535

Fonte: Empresas, Ibraflor e Instituto de Economia Agrícola - IEA

A distribuição varejista de flores e plantas ornamentais conta com cerca de 18 mil pontos de venda no Brasil.

O Estado de São Paulo representa cerca de 40% de todo o consumo nacional, sendo que apenas a cidade de São Paulo absorve, pelo menos, cerca de 25% de toda a demanda dessas mercadorias.

**Tabela 7 - Brasil
Principais Flores e Plantas Ornamentais Consumidas**

Flores em vaso	Flores de corte	Plantas verdes
Crisântemo	Rosa	Ficus
Violeta	Crisântemo	Schefflera
Kalanchoe	Lírio	Singonio
Begônia	Gérbera	Samambaia
Azaléia	Tango	Tuia
Orquídea	Gadíolo	
Bromélia	Aster	
Lírio	Gipsofila	

Fonte: OPITZ, Renato. Câmara Setorial de Floricultura do Estado de São Paulo.

A tabela acima destaca os principais tipos de flores e plantas ornamentais consumidas pelo estado de São Paulo. Em termos de faturamento, as flores em vaso representam 50% da movimentação na cadeia, as flores de corte, 40% e as plantas verdes¹⁴, 10%, segundo dados do Ibraflor.

¹⁴ Não incluem as palmeiras, árvores e arbustos para paisagismo.

1.4. Institucionalização do segmento de plantas e flores naturais da rede de supermercados Pão de Açúcar

Os supermercados Pão de Açúcar subdividem a linha de produtos/serviços em 5 categorias:

- Mercearia, que inclui bebidas, alimentos não perecíveis, enlatados, produtos de limpeza, etc.
- Perecíveis, que abrange as frutas, verduras, legumes, carnes, aves e peixes;
- Eletrônicos, como TVs, eletrodomésticos, computadores, aparelhos de DVD e aparelhos de som;
- Bazar, que inclui os produtos de animais de estimação, papelaria, música, livros e revistas, brinquedos, acessórios para limpeza, artigos para festa, cozinha e decoração, fitas de VHS, DVDs, fotos e jardinagem (incluindo o segmento de flores e plantas naturais);
- Têxtil, que abrange cama, mesa, banho, moda feminina, masculina e infantil.

Tabela 8 - Mix de Produtos

Categorias (ou linhas de produtos/ serviços)	% da receita
Mercearia	44,20%
Perecíveis	36,10%
Eletrônicos	8,90%
Bazar	8,50%
Têxtil	2,30%
TOTAL	100,00%

Fonte: site da Companhia Brasileira de Distribuição - Balanço 2003

A partir da tabela acima, pode-se verificar que a categoria de bazar representou 8,5% da receita total da CBD. O segmento de flores e plantas naturais se encontra na categoria de bazar, que se subdivide em sub-categorias e em sub-sub-categorias (ou segmentos).

Segundo dados cedidos pela CBD, as sub-categorias da categoria Bazar são: a) Arrumação e Limpeza; b) Automotivos; c) Bicicletas e Viagens; d) Brinquedos; e)

Cozinha; f) Decoração de Natal; g) Descartáveis e Festa; h) Faça Você Mesmo; i) Jardinagem; j) Livros e Revistas; k) Mesa; l) Música; m) Papelaria; n) Pet; o) Presentes e p) VHS, DVD, Filmes e Fotos.

A sub-categoria Jardinagem se subdivide conforme a tabela a seguir:

Tabela 9 - Sub-sub-categorias ou segmentos da sub-categoria Jardinagem

Ferramentas p/jardim	Cortadeiras Ferramentas manuais p/cortar Ferramentas manuais p/cavar Regadores Mangueiras e acessórios
Vasos e Acessórios	Vasos Xaxins Pratos/Suportes e Acessórios Tratamento Sementes Plantas e Flores Artificiais Plantas e Flores Naturais

Fonte: Dados cedidos pela Companhia Brasileira de Distribuição

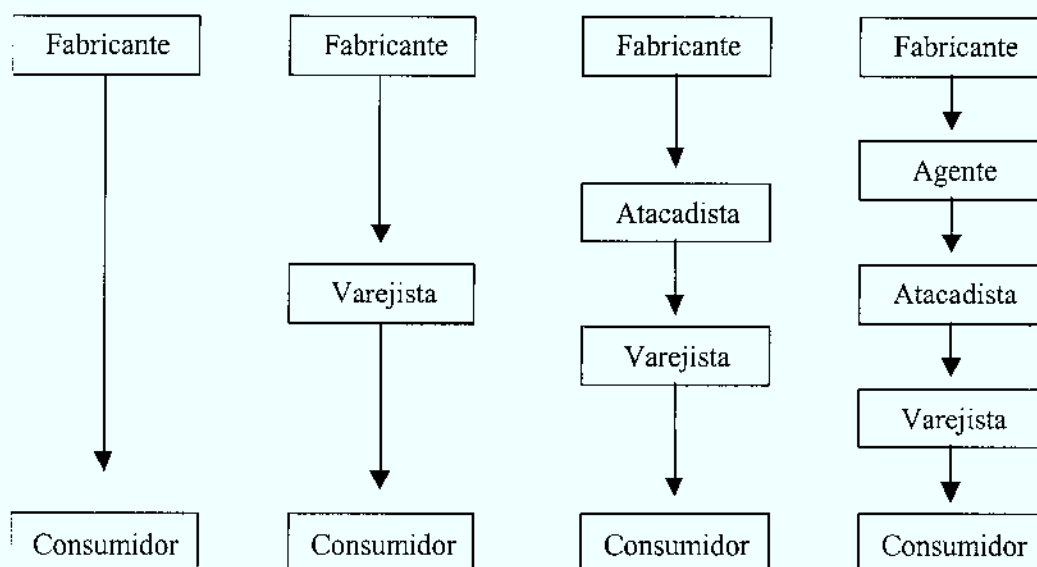
Segundo dados da CBD, o segmento de plantas e flores naturais movimentou cerca de R\$ 22,5 milhões em 2003, o que representa 0,18% do faturamento bruto da companhia.

Atualmente, a rede de supermercados Pão de Açúcar trabalha com, aproximadamente, 120 a 130 itens entre flores em vaso, buquês e plantas verdes, dependendo da época do ano.

O setor de plantas e flores naturais é altamente competitivo e exige a utilização de tecnologia avançada, profundo conhecimento técnico e um sistema eficiente de distribuição e comercialização. O mercado de plantas e flores naturais ainda é altamente pulverizado no Brasil. A estrutura de canais de distribuição é formada majoritariamente por quatro agentes: produtor – agente (Cooperativas) – atacadistas e varejistas.

A figura abaixo identifica as 4 formas de canais de distribuição desse setor do fabricante até o consumidor: direto, intermediado pelo varejista, intermediado por um atacadista e por um varejista ou intermediado por um agente, por um atacadista e por um varejista.

Figura 1 - Estruturas Alternativas de Canais de Distribuição



Fonte: Elaboração própria, segundo dados cedidos pela Cooperativa Veiling Holambra

Até meados de 2002, todas as lojas da rede de supermercados Pão de Açúcar se encontravam no último nível de canal de distribuição – com intermediação de um agente e um atacadista. O fabricante (produtor) vendia seus produtos por meio de um agente (Cooperativa) para o atacadista, que revendia para os supermercados.

Havia duas formas distintas de negociação na comercialização de flores:

- a) Pedido normal: O atacadista oferecia um mix de produtos pré-definidos de alta rotatividade, de maior durabilidade e de boa lucratividade. Dada a frequência de pedidos de todos os seus clientes, o atacadista comprava, dependendo dos preços ofertados pelos agentes, uma quantidade “fechada” antes mesmo dos pedidos para entrega no dia seguinte. Os produtos eram armazenados em depósitos ou galpões de estoque próximos para posterior separação dos pedidos por cliente e expedição;
- b) Promoção: O atacadista conseguia negociar com o agente um “lote” de produtos a um preço menor e repassava para os supermercados parte desse “desconto”, muitas vezes impondo quantidades mínimas de compra.

Os supermercados tinham algumas vantagens com o atacadista como: fornecimento de expositores ou carrinhos de flores para exposição; disponibilidade de um promotor para

reposição e manutenção (rega e limpeza) das plantas; possibilidade de troca das flores avariadas pelo transporte ou não vendidas; maior prazo de pagamento (geralmente 30 dias). Entretanto, essa estrutura de fornecimento reduzia as possibilidades de negociação, deixando os supermercados dependentes da compra do atacadista. Se os preços de compra não fossem favoráveis, não haveria oferta dos produtos e os supermercados deixavam de atender a solicitação de seus clientes.

Outro problema se devia ao mix muito restrito de produtos, aproximadamente 80 tipos, segundo o gerente comercial e de gestão de categoria do Grupo. Aparentemente, o atacadista não tinha interesse de expandi-lo a produtos mais sensíveis ao calor, mais suscetíveis a “quebras” devido ao tipo de local de armazenagem e ao tipo de negociação feita com os supermercados. O atacadista também não comprava produtos muito caros, pois se ele não conseguisse vendê-los a seus clientes, as perdas seriam maiores. Os produtos que não eram conhecidos pelo atacadista (novos no mercado ou que não faziam parte do *knowhow* do atacadista) eram descartados do mix oferecido aos supermercados, pois os custos e margens para a comercialização eram desconhecidos.

A qualidade dos produtos tanto no transporte, quanto na armazenagem e na exposição nas lojas não era prioridade para o atendimento dos pedidos dos supermercados. Muitas vezes, as folhas e flores eram amassadas ou espremidas dentro dos caminhões para que o frete fosse o menor possível. Ademais, os motoristas não eram orientados para o transporte de plantas e flores (produtos considerados leves) e havia quebra de acessórios (vasos, bandejas, suportes ou cestas) ou de produtos ou vasos tombados “sujando” as pétalas das flores.

Como o armazenamento era de natureza provisória, as condições de temperatura e umidade relativa eram inadequados às condições de sobrevivência das plantas e flores.

Dada a baixa margem de lucro, o pouco giro dos produtos e as altas “quebras” (pela pouca venda), os supermercados não tinham interesse em expor plantas e flores em locais de destaque como frente de caixa, entrada da loja ou fazer guerrilhas¹⁵. Portanto, o setor, muitas vezes, era marginalizado dentro da loja, que tinha pouco interesse em tomar todos os cuidados necessários para a boa saúde das plantas e flores.

Além disso, as possibilidades de planejamento de marketing promocional eram remotas, porque os produtos passíveis de promoção já tinham sido negociados e os

¹⁵ Exposição dos produtos em destaque nos corredores dos supermercados.

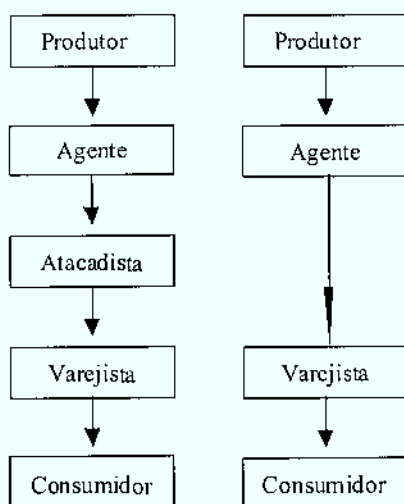
supermercados eram pressionados a comprar o volume e ao preço estabelecido pelo atacadista.

Finalmente, as entregas eram terceirizadas e descentralizadas. Os produtos eram levados para os depósitos de São Paulo ou entregues nas lojas, o que aumentava o custo e as perdas.

Os supermercados se viam descontentes com essa situação. A atuação dos grandes varejistas se modificou inclinando para uma desintermediação e, assim, reduzindo a participação do atacadista no canal de distribuição de flores e plantas.

Como vimos, a estrutura de canais de distribuição para o Pão de Açúcar era muito parecida com a estrutura da cadeia de flores e plantas naturais com 5 níveis. Entretanto, em dezembro de 2002 a CBD passou a comprar diretamente da Cooperativa de produtores, Cooperativa Veiling Holambra, e operar 100% da logística para o Estado de São Paulo, modificando o canal de distribuição de flores para uma estrutura com 4 níveis, que podemos verificar no esquema abaixo:

Figura 2 - Comparativo da Estrutura do Canal Tradicional e Após Desintermediação com a Entrada Direta do Varejo



Fonte: Elaboração própria, baseada em dados da CBD

Esta decisão levou ao investimento em uma central de distribuição em Holambra – SP e a uma estrutura de compras na mesma localidade. Esta parceria entre o Grupo Pão de Açúcar e a Cooperativa tornou a rede varejista mais competitiva na venda de flores e plantas, pois, além de reduções de custo trouxe uma maior qualidade na cadeia e no conhecimento do negócio o que por sua vez foi um grande impulsionador do crescimento de vendas. Hoje o grupo Pão de Açúcar opera com 4 níveis no canal nas praças de SP, RJ, DF, GO, MG e PR.

O Pão de Açúcar instalou uma Central de Distribuição de Flores dentro do Veiling de, aproximadamente, 1,5 mil metros quadrados, para efetuar as negociações de compras de produtos e o operacional logístico de separação e expedição por loja. O processo implantado foi de cross-docking devido à natureza do produto ser perecível, ou seja, todas as plantas e flores naturais comercializadas com o Veiling num determinado dia devem ser expedidas para as lojas no mesmo dia, zerando o estoque de produtos na Central de Distribuição.

1.4.1. Operação Logística de Flores e Plantas Ornamentais

A logística é o setor responsável pelo planejamento, organização e controle efetivos para a movimentação e armazenagem que objetivam facilitar o fluxo de produtos. Assim, este setor reduz o hiato entre a produção e a demanda.

Segundo Ballou, “custos logísticos são um fator-chave para estimular o comércio” (1993;19). Alguns fatores são relevantes como a competição internacional, alterações populacionais, a escassez de recursos num local e o custo da mão de obra.

Quando há um rápido crescimento de mercado, a distribuição deve ser eficiente para manter rentável a empresa. E quando há disputa por maior participação no mercado, a distribuição eficiente e eficaz pode se tornar uma vantagem competitiva, como é o caso do Pão de Açúcar.

A missão da logística é “colocar as mercadorias ou os serviços no lugar e no instante corretos e nas condições desejadas, ao menor custo possível” (Ballou, 1993;23).

As atividades-chave da logística são:

- Transporte: decisão quanto ao método de transporte, roteiro e à utilização da capacidade dos vínculos;

- Manutenção de estoques: geralmente, é necessário manter estoques para evitar a falta de produto quando houver aumento de demanda repentina;
- Processamento de pedidos: inicia o chamado “ciclo crítico da atividade logística”.

Cada uma das lojas da rede de supermercados Pão de Açúcar do Grupo Pão de Açúcar possui uma frequência de dias de pedido por semana pré-definida (podendo ser modificada de acordo com a necessidade/volume). No mesmo dia são condensados todos os pedidos, sendo encaminhados à Intermediação do Veiling. Parte desses pedidos podem ser negociados no leilão do Veiling. Caso os preços não estejam atrativos, solicita-se à Intermediação.

O intermediador rateia o pedido entre os produtores cooperados, que entregam seus produtos no Veiling no dia seguinte. Cada produtor identifica seus produtos preenchendo a boleta, que possui todas as informações de venda como quantidade, preço, qualidade e o nome do cliente. No dia seguinte, a Central de Distribuição do Pão de Açúcar recebe os produtos para conferência com a Nota Fiscal e efetua a entrada dos produtos no estoque para posterior rateamento para as lojas, respeitando a proporção dos pedidos. Neste momento, é contabilizado todo o material circulante expedido pelo Veiling.

Cada carrinho de flores, divisória e porta-vaso é imputado na conta do cliente e é cobrado um aluguel diário pelo saldo de cada equipamento.

O operacional logístico efetua a separação dos produtos em carrinhos por meio de *picking*¹⁶ e identifica qual a loja que o carrinho pertence. Ainda é realizada uma conferência da separação antes dos carrinhos serem carregados nas carretas, podendo ser destinadas de 4 formas: a) direto para a loja – se o pedido for suficiente para compensar os custos do frete; b) para a Central de Distribuição de Perecíveis para composição de carga; c) para a Central de Distribuição de Mercearia; d) para a Central de Distribuição de Eletro, Bazar e Têxtil.

A média de tempo de entrega na loja é de 48 horas desde a entrega das flores e plantas na Central de Distribuição do Pão de Açúcar.

Como visto anteriormente, a figura do atravessador foi eliminada e a redução média de custo do produto foi de 40%, valor repassado para o consumidor, segundo o gerente comercial e de gestão de categoria do Grupo Pão de Açúcar. A rede obteve ganhos

¹⁶ Busca de cada unidade do produto no estoque.

logísticos aproveitando melhor os caminhões que percorrem a região para distribuir o produto com ganhos no frete. A parceria com a Cooperativa Veiling Holambra ampliou o mix de produtos comercializados para 120 a 130 tipos, dependendo da época do ano.

1.5. Evolução do setor de plantas e flores ornamentais da CBD

Tabela 10 - Vendas Brutas do segmento de plantas e flores naturais da CBD

Ano	Venda Bruta*
1999	R\$ 9.426.045,75
2000	R\$ 11.860.155,75
2001	R\$ 13.429.148,25
2002	R\$ 15.323.899,50
2003	R\$ 22.514.084,23

* Valores estimados baseados nas vendas brutas da seção de jardinagem

Fonte: Dados cedidos pela Companhia Brasileira de Distribuição

Segundo a tabela acima, verifica-se que as vendas brutas de plantas e flores ornamentais acompanham a tendência de crescimento do mercado, sendo que de 2002 para 2003, foi de 46,9%, o que representou, cerca de 0,18% do faturamento anual da CBD em 2003. As vendas brutas aumentaram de R\$ 15,3 milhões, em 2002, para R\$ 22,5 milhões em 2003.

As mudanças estratégicas da empresa também contribuíram para esse diferencial, com a instalação de uma central de distribuição nas dependências do fornecedor, comercialização direta, execução da logística e distribuição para as lojas e acompanhamento da qualidade dos produtos até o consumidor final.

Capítulo 2 - Relação entre a rede de supermercados Pão de Açúcar e seus concorrentes

2.1. Concorrência e as estratégias competitivas

Segundo Porter (1985,1), “a concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho, como inovações, uma cultura coesa ou uma boa implementação. A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.”

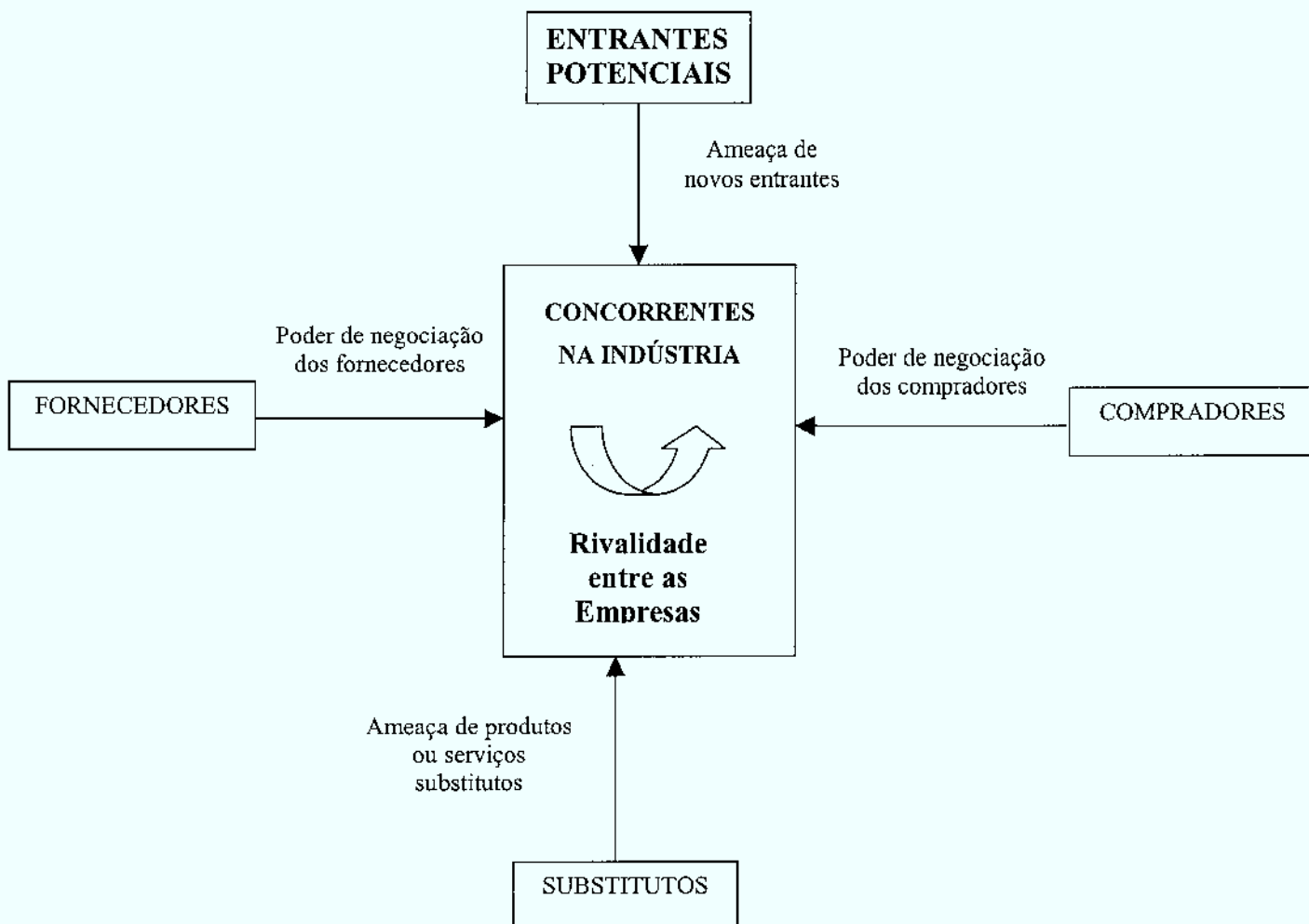
A estrutura industrial é um fator importante, que determina a rentabilidade das empresas inseridas. Portanto, a lucratividade de uma atividade não está diretamente ligada a aparência do produto ou se é de alta ou baixa tecnologia.

O posicionamento da empresa dentro da indústria determina se a empresa é capaz de obter altas taxas de retorno, mesmo que a estrutura industrial seja desfavorável e a rentabilidade média seja modesta.

“O ponto de partida é que a concorrência deve ser entendida não como um conjunto de características morfológicas de um mercado, mas como um processo seletivo existente em qualquer economia mercantil, pelo qual as decisões de produzir tomadas privadamente devem necessariamente passar, para que adquiram validade social” (Possas, 1999:13).

Para a formulação de uma estratégia competitiva, é importante uma análise da empresa e seu meio ambiente. Assim, Porter (1989: 24) descreve as cinco forças competitivas básicas que influenciam o grau de concorrência em um setor e também sua lucratividade, sendo ilustrado pelo esquema abaixo:

Figura 3 – Estratégias Competitivas



Fonte: Forças que dirigem a Concorrência na Indústria. Porter (1989:23)

A força ou forças mais acentuadas que predominarem, se tornam cruciais para a formulação das estratégias das empresas:

1. Ameaça de Entrada através das barreiras de entrada dadas por: Economias de Escala, Diferenciação de Produto, Necessidades de Capital, Custos de Mudança, Acesso aos Canais de Distribuição, Desvantagens de Custos Independentes de Escala e pela Retaliação Prevista.
2. Intensidade da Rivalidade entre os concorrentes existentes através da análise de fatores estruturais como características da concentração (numerosos ou escassos), crescimento do setor, custos fixos ou de armazenamento,

diferenciação ou custos de mudança, concorrentes divergentes e barreiras de saída elevadas.

3. Pressão dos Produtos Substitutos, se o produto é facilmente substituído por outro, quais os custos dessa mudança e medidas para minimizar essa troca.
4. Poder de Negociação dos Compradores, se estes estão concentrados, se representa uma fração significativa no mercado, se os lucros são baixos, se a qualidade é importante, se o comprador tem total informação, etc.
5. Poder de Negociação dos Fornecedores, se o setor é dominado por poucas companhias e é mais concentrado, se não há outros produtos substitutos, se o setor não é tão relevante para o Grupo fornecedor, se o produto é muito importante para o negócio do comprador, se os produtos são diferenciados ou houve desenvolvimento de custos de mudança e se há a possibilidade de integração para frente.

A concorrência engloba os clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais também. As cinco forças em conjunto determinam a intensidade da competição na indústria. Assim, a força ou as forças mais acentuadas predominam tornando-se crucial para a formulação de estratégias.

Neste capítulo serão descritos a ameaça de novos entrantes e a rivalidade entre as empresas existentes.

2.1.1. Ameaça de Entrada

Geralmente, as empresas, que acabam de entrar numa indústria, trazem nova capacidade, muita força de vontade para conquistar parcelas de mercado e possuem vultosos montantes de recursos. Com este novo entrante, os preços tendem a cair e reduzir a rentabilidade da indústria como um todo.

Porter (1989:25) considera a aquisição de uma empresa, que já opera na indústria, como uma entrada, pois se modificam as posições de mercado.

As ameaças de entrada dependem das barreiras de entrada e da retaliação dos competidores.

2.1.2. Barreiras de Entrada

Porter (1989:25-31) descreve seis fontes principais de barreiras de entrada:

- Economias de Escala: quando há redução dos custos unitários de um produto¹⁷ à medida que o volume absoluto por período aumenta. A entrante deve ingressar em larga escala e esperar a reação dos concorrentes ou ingressar em pequena escala e amargurar desvantagem de custo. Economias de escala estão presentes em quase todas as funções dentro de uma empresa: fabricação, compras, pesquisa e desenvolvimento (P&D), marketing, rede de serviços, vendas e distribuição. Se a firma atua em muitos negócios, é possível obter economias semelhantes às de escala, se puder compartilhar operações ou funções sujeitas a economias de escopo. Uma situação de benefício para várias unidades da empresa é compartilhar ativos intangíveis como marca e “know-how”. O custo é arcado apenas uma vez, enquanto o ativo pode ser aplicado em outro negócio, levando-se em consideração os custos de adaptação ou de modificação.
- Diferenciação do Produto: quando os clientes conseguem distinguir o produto pela marca (identificação da procedência do produto) e criam um vínculo de lealdade. Novos entrantes devem efetuar pesados investimentos para minimizar/romper esse vínculo, que podem se postergar por muito tempo.
- Necessidades de capital: quando os investimentos forem altos, principalmente envolvendo atividades de alto risco e irrecuperáveis (propaganda ou pesquisa e desenvolvimento). Além disso, devem ser consideradas as despesas com a planta da firma, instalações, estoque, crédito ao consumidor e possíveis prejuízos iniciais.
- Custos de Mudança: antes de a entrante começar a operar, é preciso treinar os empregados, comprar/alugar equipamentos auxiliares, assistência técnica, novos projetos de comercialização e distribuição, etc.
- Acesso aos canais de distribuição: a entrante deve criar ou persuadir os canais para assegurar que seus produtos cheguem aos consumidores finais.

¹⁷ Ou operação ou função que participa da produção/comercialização de um produto.

- Desvantagens de custo independentes de escala: as formas estabelecidas no mercado possuem “know-how” dos produtos que estão comercializando e dos processos que envolvem sua compra/estocagem/distribuição/venda. Muitas possuem acesso favorável aos fabricantes/produtores, estabelecendo contratos e preços mais baixos. Os estabelecimentos ocupam localizações privilegiadas e estratégicas. O governo pode oferecer subsídios aos primeiros investidores da indústria. Os custos unitários diminuem conforme a empresa ganha experiência, pois os funcionários se aprimoram, melhorando os processos e se tornam mais eficientes, aproveitando a “curva de aprendizagem” da empresa.
- Política Governamental: quando o governo limita ou impede a entrada em determinadas indústrias, devido ao controle de poluição ambiental, que essas empresas entrantes podem causar. No caso da indústria varejista, este fator não é relevante para nosso estudo.

2.1.3. Retaliação Prevista

A reação dos concorrentes quando a “nova” empresa entrar na indústria pode também dificultar a entrada, principalmente, quando:

- Houve retaliação aos entrantes no passado.
- Os concorrentes estabelecidos possuem recursos suficientes para atender a demanda e sustentar algum tempo de prejuízos ou possuem fortes influências sobre os canais de distribuição ou clientes.
- As firmas estabelecidas possuem alto grau de comprometimento com a indústria e há muitos ativos não-líquidos envolvidos no negócio.
- O crescimento da indústria for lento o que deprime as vendas e os lucros com o incremento de uma entrante na indústria.

Para disputar posições, as táticas mais utilizadas são concorrência de preços, batalha de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou de garantias ao cliente. Na maioria das indústrias, cada movimento de uma firma pode afetar seus concorrentes de tal forma, que inicie uma retaliação.

Neste processo, cada empresa possui estratégias para permanecer ou ampliar seu mercado, visando melhorar seu desempenho ou ampliar seu capital. Para isso, é fundamental se diferenciar de seus rivais para poder prevalecer no mercado. A busca de vantagens competitivas deve ser incessante, pois outros concorrentes também buscam se diferenciar ou anular as vantagens alheias.

2.2. Concorrência no setor varejista

Tabela 11 - Comparativo do setor supermercadista

Sector Supermercadista Brasileiro					
	1999	2000	2001	2002	2003
nº lojas	55.310	61.260	69.400	68.910	n.d.
Faturamento anual (em R\$ bilhões)	60,10	67,60	72,50	79,80	n.d.
Funcionários	670.090	701.620	710.740	718.630	n.d.
Área de vendas	13.100.000	14.300.000	15.300.000	15.900.000	n.d.
Check-outs	135.910	143.710	156.020	157.450	n.d.
Pão de Açúcar					
nº lojas	146	186	176	188	208
Faturamento anual (em R\$ bilhões)	2,1	2,5	2,7	3,0	3,4
Funcionários					16.286
Área de vendas	174.183	228.873	219.559	239.762	273.016
Check-outs	1.914	2.446	2.211	2.222	2.643
CBD					
nº lojas	349	416	443	500	497
Faturamento anual (em R\$ bilhões)	6,9	9,1	9,5	11,2	12,8
Funcionários	39.642	50.106	52.060	57.898	55.557
Área de vendas	663.237	815.291	866.280	979.723	982.701
Check-outs	5.339	6.707	6.891	7.901	7.783

Fonte: Elaboração própria baseada em dados do Ranking Abras e site da Companhia Brasileira de Distribuição

O setor varejista brasileiro se caracteriza pela existência de poucas empresas de grande porte, que controlam boa parte do mercado, porém, existe um grande número de empresas de pequeno porte responsáveis por mais da metade do mercado. Neste sentido, ainda há muito espaço para o processo de concentração e uma importância substancial do varejo tradicional para a economia brasileira.

Com a estabilização, a concorrência se acirrou, o volume de vendas cresceu e as margens de lucro foram pressionadas para baixo, obrigando os varejistas a buscarem vantagens competitivas: controle eficiente do negócio e satisfação dos clientes.

Assim, o setor varejista brasileiro vem realizando mudanças organizacionais e nos sistemas de informação semelhantes aos países desenvolvidos como Estados Unidos e Japão, implantando o EDI (*Electronic Data Interchange*), ECR (*Efficient Consumer Response*), *DataBase Marketing*, Comércio Eletrônico (CE), *Just-in-time* e outros, que possibilitam a criação de uma grande cadeia de ligação entre produção, distribuição e cliente.

Segundo pesquisa de Rojo na RAE (1998:33), os supermercados consideram a informatização uma forma de melhorar a qualidade dos processos, propiciando condições para melhoria da eficiência e produtividade. Isso reflete na melhoria da qualidade de atendimento aos consumidores.

A rede de supermercados Pão de Açúcar implantou o gerenciamento dos produtos por categorias, que consiste em, utilizando o próprio sistema do grupo, analisar as categorias de produtos como unidades estratégicas de negócios. A partir dos dados dos check-outs, a rede busca administrar os produtos, espaços e modo de exposição para obter ganhos maiores concentrando esforços nos produtos e marcas que criam mais apelo ao perfil do consumidor daquela loja.

No longo prazo, o aumento da produtividade é um fator importante para permanecer no mercado. É preciso antecipar-se aos seus concorrentes e introduzir melhorias.

Pode-se verificar na tabela abaixo que, nos últimos anos, os investimentos destinados às reformas das lojas vêm aumentando. Ainda investe-se muito em abertura de novas lojas, aquisição de terrenos e fusões com outras empresas. Os investimentos em tecnologia e modernização das lojas, escritórios administrativos e centros de distribuição não aumentam tanto quanto no início da década, mas, mesmo assim, em 2003, foram destinados R\$ 55 milhões em automação e logística pela CBD.

Tabela 12 - Investimentos da CBD

(R\$ milhões/ano)	1999	2000	2001	2002	2003
Novas lojas + Terrenos	254	487	211	368	185
Aquisições	226	300	-	379	0
Reformas	145	193	169	216	290
Tecnologia + Logística	160	229	68	99	55
Outras	-	-	60		9
Total	785	1.209	508	1.062	539

Fonte: site da Companhia Brasileira de Distribuição

Este processo de automação comercial abrange desde a frente de caixa das lojas até a administração com fornecedores e centros de distribuição. No início, a informatização dos check-outs era uma ferramenta de diferenciação da rede perante a concorrência, agilizando o atendimento e reduzindo o tempo de espera nas filas. Depois, interligando-se os check-outs, possibilitou a consolidação de uma série de informações sobre os produtos vendidos em bancos de dados, que eram acessados pelas áreas administrativas e de compra das redes. Com isso, foi possível controlar melhor os estoques e aumentar o giro dos produtos, aumentando o capital de giro da empresa e melhorando a rentabilidade das lojas, pois foi reduzido o espaço destinado a armazenagem nas lojas, aumentando a área de vendas.

2.3. Comparativo de Produtividade

Podemos verificar pela tabela a seguir que a CBD possui um elevado índice de faturamento por loja, devido ao formato Extra que é um hipermercado e responde pelo maior faturamento, maior número de funcionários e maior área de vendas da rede. Os supermercados Pão de Açúcar são caracterizados por serem de bairro, portanto, este formato de loja possui uma área menor, com poucos funcionários e faturamento alto. Entretanto, pode-se verificar que o número elevado de pequenas lojas no setor supermercadista brasileiro reduz os indicadores de produtividade, pois, em sua maioria, se caracterizam por serem pequenas em área, em faturamento e em número de funcionários. Portanto, a CBD e, mesmo a rede de supermercados Pão de Açúcar, possuem indicadores de produtividade superiores a média do setor. Aliado a isso, a infra-estrutura, tecnologia e cultura do Grupo Pão de Açúcar permitiram essa vantagem competitiva.

Tabela 13 - Comparativo de Produtividade

Faturamento médio por loja (em R\$)					
	1999	2000	2001	2002	2003
Supermercados Pão de Açúcar	14.095.890,41	13.150.537,63	15.022.727,27	16.154.255,32	16.514.423,08
Companhia Brasileira de Distribuição	19.770.773,64	21.875.000,00	21.444.695,26	22.400.000,00	25.754.527,16
Setor Supermercadista Brasileiro	1.086.602,78	1.103.493,31	1.044.668,59	1.158.032,22	
Número de funcionários por loja					
Supermercados Pão de Açúcar	88,92	94,77	80,86	78,83	78,30
Companhia Brasileira de Distribuição	113,59	120,45	117,52	115,80	111,78
Setor Supermercadista Brasileiro	12,12	11,45	10,24	10,43	
Faturamento por m ²					
Supermercados Pão de Açúcar	R\$ 11.815,16	R\$ 10.687,15	R\$ 12.042,32	R\$ 12.666,73	R\$ 12.581,68
Companhia Brasileira de Distribuição	R\$ 10.403,52	R\$ 11.161,66	R\$ 10.966,43	R\$ 11.431,80	R\$ 13.025,33
Setor Supermercadista Brasileiro	R\$ 4.587,79	R\$ 4.727,27	R\$ 4.738,56	R\$ 5.018,87	
Faturamento por funcionário					
Supermercados Pão de Açúcar	R\$ 158.514,98	R\$ 138.764,40	R\$ 185.791,58	R\$ 204.925,78	R\$ 210.917,35
Companhia Brasileira de Distribuição	R\$ 174.057,82	R\$ 181.614,98	R\$ 182.481,75	R\$ 193.443,64	R\$ 230.394,01
Setor Supermercadista Brasileiro	R\$ 89.689,44	R\$ 96.348,45	R\$ 102.006,36	R\$ 111.044,63	
Faturamento por check-out					
Supermercados Pão de Açúcar	R\$ 1.075.235,11	R\$ 1.000.000,00	R\$ 1.195.838,99	R\$ 1.366.786,68	R\$ 1.299.659,48
Companhia Brasileira de Distribuição	R\$ 1.292.376,85	R\$ 1.356.791,41	R\$ 1.378.609,78	R\$ 1.417.542,08	R\$ 1.644.610,05
Setor Supermercadista Brasileiro	R\$ 442.204,40	R\$ 470.391,76	R\$ 464.684,01	R\$ 506.827,56	
Número de funcionários por 100 m ² de área de venda					
Supermercados Pão de Açúcar	7,45	7,70	6,48	6,18	5,97
Companhia Brasileira de Distribuição	5,98	6,15	6,01	5,91	5,65
Setor Supermercadista Brasileiro	5,12	4,91	4,65	4,52	

Fonte: Elaboração própria baseada em dados do Ranking Abras e do site da Companhia Brasileira de Distribuição

2.4. Diferenciais Competitivos da CBD

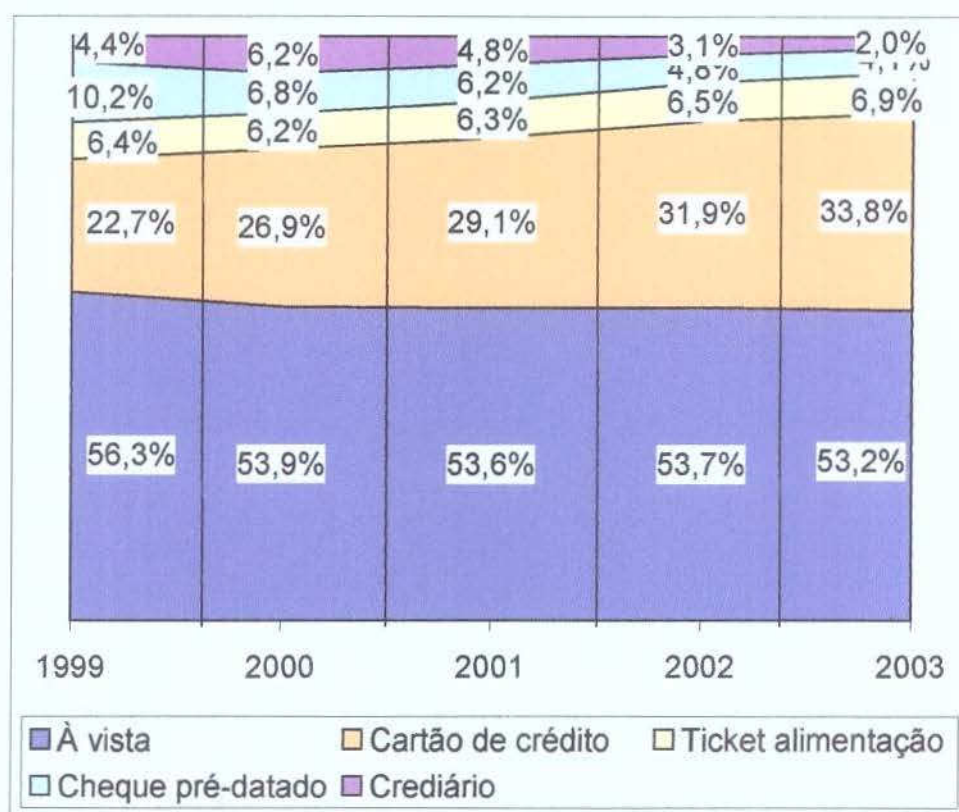
Segundo dados fornecidos pela companhia, para cumprir sua estratégia de crescimento sustentável, a CBD investe na busca pela qualidade, na inovação de processos e nas melhores práticas empresariais. Esses são os ativos intangíveis que capacitam a empresa para uma gestão dirigida à obtenção dos melhores resultados, à consolidação da força de suas marcas e à criação de valores percebidos por todos os públicos-alvo: clientes, investidores, profissionais, provedores de bens e de serviços.

2.4.1. Produtos e serviços financeiros

A CBD investe, a cada ano, em sua linha de produtos e serviços financeiros. Foram desenvolvidos diferenciais com o objetivo principal de produzir receita, reduzir o custo operacional das transações financeiras e oferecer não somente inovações aos seus clientes, mas proporcionar uma boa experiência de compra, assim, reduzindo a exposição da companhia ao risco de inadimplência.

Segundo o gráfico abaixo, em 2003, a participação das vendas globais com cartão de crédito cresceu em 2% em relação ao ano de 2002, atingindo aproximadamente 34% das vendas da Companhia, em detrimento do uso de cheques pré-datados e crediário. Esse desempenho é resultado principalmente da performance dos cartões private label, de uso restrito nas lojas da CBD e ferramentas importantes de fidelidade e de relacionamento para as unidades de negócio. Além disso, destacam-se os cartões co-brand, o cartão Pão de Açúcar Mais Credicard, o MultiCheque e MultiAlimentação, que foram relançados no formato de cartões magnéticos e voltados para alimentação, com senhas que facilitam a identificação do usuário.

Gráfico 2 - Vendas por formas de pagamento



Fonte: site da Companhia Brasileira de Distribuição

2.4.2. Marcas Próprias

Verificando as tendências mundiais, o Grupo Pão de Açúcar apostou no conceito de marcas próprias como parte da estratégia de reforçar a imagem de suas marcas, diferenciar-se frente à concorrência e trazer rentabilidade às suas bandeiras. Explorar este segmento, além de ser uma oportunidade adicional de lucratividade, é uma importante ferramenta de conquista de fidelidade dos consumidores.

Em 3 anos (de 2001 a 2003), as vendas de produtos marca própria na Companhia registraram crescimento de 188% e o número de itens passou de 125, em 2001, para cerca de 2,4 mil, em 2003.

Para atingir esses resultados, foram utilizadas estratégias semelhantes às da indústria no tratamento dado ao desenvolvimento de produtos que incluem desde a escolha de fornecedores até investimentos em laboratórios de qualidade e pesquisas com

consumidores. Diversas iniciativas foram adotadas, destacando-se as ações relacionadas à comunicação, como design de embalagem, formas de apresentação e exposição da mercadoria no ponto-de-venda e ações promocionais e de degustação.

Em 2003, visando contornar o cenário marcado por fortes mudanças nos hábitos de compra dos consumidores brasileiros, que conviveram com um ambiente retraído, foi implantado um calendário de marketing para cada bandeira, com ações de fidelidade voltadas aos clientes.

2.4.3. Tecnologia da informação

Para a CBD, tecnologia da informação (TI) representa uma área de suporte e é um diferencial competitivo. A estrutura de TI é voltada à excelência operacional, com elevados padrões de qualidade e serviço e orientada ao negócio e à inovação.

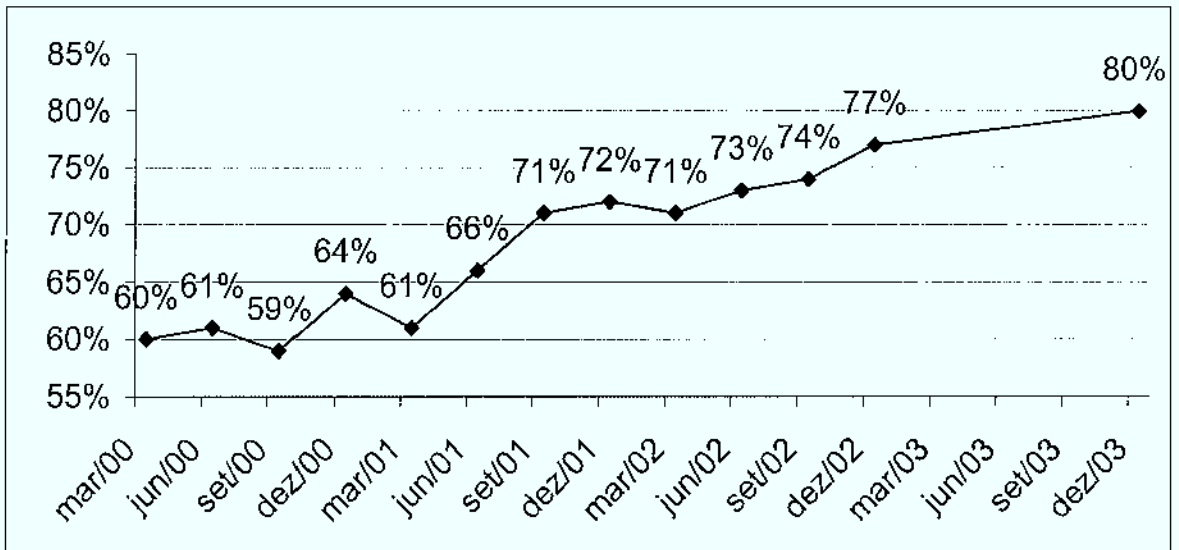
Segundo Possas (1999:53), o processo de inovação pode ser cumulativo no sentido tecnológico. Quem domina uma determinada tecnologia tende a melhorá-las para se manter diferenciada.

O uso de tecnologia na administração das lojas ocorre paralelamente ao aprimoramento da logística como recebimento das mercadorias nos centros de distribuição, armazenagem, expedição e transporte até as lojas. As redes estão investindo na automação e modernização desses processos com o aumento da utilização de cargas paletizadas e uso de códigos de barras nas cargas, leitores óticos nos equipamentos de manejo dos produtos e radiofrequência para troca de informações nos depósitos e nas áreas de recepção de mercadoria nas lojas. Aliado a esses fatores, há uma tendência de maior centralização do abastecimento das lojas para melhorar o desempenho operacional e administração dos estoques, reduzindo o índice de falta de produtos.

O grupo Pão de Açúcar investiu o total de R\$ 539,4 milhões no ano de 2003, principalmente em abertura de novas lojas, reformas e conversão de lojas para outros formatos, além dos investimentos em tecnologia da informação e depósitos. A cada ano, tem aumentado sua capacidade de armazenagem. O objetivo é reduzir o período de giro dos estoques.

2.4.4. Centrais de Distribuição

Gráfico 3 - Evolução da Centralização de Distribuição



Fonte: Site Grupo Pão de Açúcar

O gráfico acima mostra o aumento da centralização operacional da CBD nos últimos tempos, sendo que, em dezembro de 2003, 80% da distribuição dos produtos para as lojas da CBD foram realizadas pelas centrais de distribuição da companhia.

A cadeia de suprimentos, que é considerada uma área estratégica da CBD, engloba todas as funções logísticas e comerciais das categorias que envolvam desenvolvimento diferenciado, entre elas, frutas, legumes e verduras, carnes e aves e marcas próprias, de todas as unidades de negócio do Grupo Pão de Açúcar. A estrutura logística é responsável pelo abastecimento de produtos às lojas, desde a gestão de estoques até o fluxo físico das mercadorias.

Em 2002, eram 11 centros de distribuição, localizados nas cidades de São Paulo, Brasília, Fortaleza, Curitiba, Rio de Janeiro e Recife, com uma área total de armazenagem de cerca de 316 mil metros quadrados. Além destes, neste mesmo ano foi inaugurado a central de distribuição de flores em Holambra.

Em 2003, a CBD promoveu ajustes em sua estrutura operacional de abastecimento às lojas, que resultaram na diminuição do nível de ruptura especialmente em períodos promocionais. Adicionalmente, a área foi reestruturada com maior ênfase na especialização em três categorias: perecíveis, mercearia e não-alimentos.

Na categoria de perecíveis, a prioridade foi buscar a qualidade e o frescor dos produtos (frutas, legumes e verduras, peixes e carnes), diferencial conquistado graças à intensificação das compras feitas diretamente com os produtores nacionais e internacionais. A CBD promoveu controles e avanços na produção agrícola destinada às lojas por meio de equipes de campo especializadas e de parcerias com fornecedores.

Com a abertura de uma central de distribuição de pescados, a negociação se tornou direta com os pólos de pesca, em várias regiões do país e do exterior. Seguindo as tendências mundiais, a CBD também promoveu uma série de procedimentos para assegurar a segurança alimentar, especialmente de carnes.

Na categoria de mercearia, o objetivo foi buscar a excelência e o aperfeiçoamento da eficiência operacional. O transporte para as lojas foi racionalizado. Foi feita a revisão de procedimentos como: frequência de entregas às lojas, carregamento, roteirização dos caminhões. Todos esses procedimentos permitiram à CBD economias nos gastos com fretes, que ficaram em níveis muito abaixo da inflação do período.

O desafio para a cadeia de suprimentos na categoria de não-alimentos foi a gestão da complexidade. Nesse caso, a eficiência operacional foi alcançada com a consolidação de diferentes categorias de produtos – como pilhas, televisores, têxtil, etc. – em um único local. A CBD também consolidou sua operação de flores, com a ampliação geográfica, o que a transformou no maior comprador de flores do país. Além da sinergia de processos, foram alcançados ganhos em escala expressivos no transporte incluindo as transferências interestaduais.

2.5. Vantagens Competitivas da CBD

As principais vantagens competitivas, segundo dados da CBD, são os diferentes formatos de lojas de varejo de alimentos, a ampla rede dos centros de distribuição, a economia de escala, a localização privilegiada em áreas urbanas densamente povoadas e o alto nível de serviços aos clientes. Para cumprir sua estratégia de crescimento sustentável, a CBD investe na busca pela qualidade, na inovação de processos e nas melhores práticas empresariais, para isso conta também com tecnologia de ponta, distribuição eficiente, marca própria consolidada e serviços financeiros controlados.

2.5.1. Diferentes formatos de lojas de varejo de alimentos

As operações da rede varejista de alimentos é conduzida por meio de cinco formatos de lojas, Pão de Açúcar, CompreBem Barateiro, Extra, Sendas e Extra Eletro, cada uma delas com estratégias distintas de vendas e com uma marca forte. Esta divisão por formatos permite focar efetivamente diferentes classes de consumidores quanto ao marketing ou foco de preço. Cada um dos conceitos das marcas é, claramente, identificado no mercado com uma combinação de produtos e serviços oferecidos e um relativo bem-estar do consumidor. Por exemplo, o formato Pão de Açúcar está direcionado às classes de maior renda, por meio da combinação da localização da loja, da disposição da loja e das ofertas de produtos e serviços.

2.5.2. Ampla rede de distribuição

Os centros de distribuição têm uma área total de estocagem de 316.000 metros quadrados. A CBD acredita que suas instalações possam atender a, praticamente, todas as necessidades de distribuição, tanto em relação às atuais lojas quanto às lojas que serão abertas em um futuro próximo. Aproximadamente 80% do estoque em 2003 procederam de sua rede de distribuição, ao invés de seus fornecedores. Um aumento substancial sobre os 48% registrados em 1998, resultando em um poder maior de barganha, redução do estoque, menores perdas nos estoques e melhorias no gerenciamento do capital de giro. Muitas das funções dos centros de distribuição são autonomizadas, permitindo lidar com o manuseio dos produtos de forma mais rápida e eficiente. Os centros de distribuição são apoiados por sofisticados sistemas de informática, como o pd@net, uma plataforma business-to-business que conecta seus fornecedores ao sistema automatizado de reabastecimento da empresa, que automaticamente adequa os estoques.

2.5.3. Economia de Escala

Atualmente, há significativas economias de escala por conta da posição da companhia como o maior varejista no Brasil. Esta larga escala dá poder crescente de barganha com os fornecedores, resultando em preços baixos para o consumidor, melhores

margens de operação e melhores condições de pagamento. Assim, a CBD se beneficia dos canais de marketing, para veicular propaganda de televisão em horário nobre, que é um dos mais eficientes meios de promover vendas, o que costuma ser inviável para pequenos varejistas. A escala também permite grandes investimentos, como tecnologia, que geram retornos atrativos. O tamanho e a habilidade financeira, comparados com muitas outras redes de supermercado no Brasil, os colocaram na vanguarda do setor de varejo em relação à utilização de tecnologia e em investimentos em sistemas sofisticados de informação.

2.5.4. Excelentes localizações em áreas urbanas densamente povoadas e cidades do interior em crescimento

A CBD inaugurou sua primeira loja em 1959. Ao longo dos anos, as localizações das lojas, para as bandeiras Pão de Açúcar e Extra, principalmente, foram em locais privilegiados que oferecem vantagens competitivas significativas. As lojas mais antigas em São Paulo e Brasília encontram-se situadas em áreas residenciais de grande tráfego e, como resultado, a média de vendas mensais por metro quadrado nessas lojas é mais alta do que a média de vendas de supermercados no Brasil. Considerando-se que, atualmente, áreas nobres nessas regiões urbanas do Brasil são escassas, novas lojas seriam demasiadamente caras para seus concorrentes. A recente associação com o Sendas no estado do Rio de Janeiro contribuiu para a adição de várias lojas com ótimas localizações, as quais dificilmente seriam obtidas independentemente nesse momento.

2.5.5. Alto nível de serviços ao cliente

São ofertados produtos de alta qualidade em um ambiente de compras, que enfatiza os serviços ao consumidor. A preocupação em treinar os funcionários e o comprometimento com a fidelidade dos consumidores resultam em níveis cada vez mais altos de serviço aos clientes. Também foram desenvolvidos programas de fidelidade e reconhecimento que ajudam a expandir a posição competitiva. Nos formatos Pão de Açúcar, CompreBem Barateiro e Extra, são oferecidos cartões de compras preferenciais, que os clientes apresentam no caixa. Por meio dos registros dos caixas, são coletadas as informações sobre os padrões de compras dos clientes. Baseados nessas informações,

alguns tipos de descontos são oferecidos, personalizado a esses clientes. A CBD foi pioneira no segmento varejista de alimentos brasileiro, na organização de um serviço de atendimento ao cliente para a apresentação de opiniões, sugestões e reclamações pelos consumidores. Ganham diversos prêmios de associação do setor por serviços inovadores aos clientes, como o Premio SM Excelência no Varejo patrocinado por um grupo de profissionais do setor.

2.5.6. Oferta de produtos e serviços adicionais

Nos últimos anos, iniciou a ampliação das opções de produtos e serviços adicionais com o objetivo de aumentar a satisfação dos clientes e obter fontes adicionais de renda. Por exemplo, para os hipermercados Extra, começou a prestação de serviços adicionais, desenvolvidos para as necessidades específicas da larga gama de clientes dessa divisão, como postos de gasolina dentro das áreas de estacionamento. Adicionalmente, iniciou um programa de incorporação de drogarias nas lojas. Com a recente associação com o Sendas, expandiu a presença da companhia em serviços de postos de gasolina e drogarias.

As empresas, que conseguem se diferenciar, obtêm ganhos extraordinários, permitindo o crescimento e alcançando novas vantagens competitivas, principalmente se estas forem de origem tecnológica.

Como citado por Possas (1999:53), “quando a cumulatividade é elevada, ganhos maiores favorecem mais intensamente novos ganhos, o que leva as formas mais bem-sucedidas a crescer muito rapidamente, alcançando maiores tamanhos e tornando o mercado mais concentrado.”

Nem sempre é conveniente agir isoladamente e ir ao encontro de todos os demais participantes. Assim, nem todo concorrente é um inimigo mortal. Todavia, a decisão de fazer ou não uma aliança, e com quem, faz parte da estratégia elaborada pela empresa e está subordinada à concorrência. Assim, a cooperação é parte subordinada da concorrência. Cartéis, fusões ou qualquer outro tipo de aliança têm por finalidade a ampliação de poder econômico dos agentes. Além disso, podem ser importantes para o processo de inovação e o desenvolvimento econômico.

Tabela 14 - Comparativo com os principais concorrentes do setor

Vendas (em US\$ milhões)	1999	2000	2001	2002	2003
CBD	3.976,4	4.346,6	3.858,7	3.837,5	3.858,7
Carrefour	4.582,4	4.821,5	3.761,4	4.044,9	3.628,4
Sonae	1.083,9	1.538,4	1.470,2	1.156,5	1.291,8
Bom Preço	1.062,7	1.081,3	933,4	846,3	774,2
Wal-Mart	534,2	552,8	668,5	683,1	685,6
Zaffari	422,7	403,4	378,1	416,7	417,9
Nº Empregados					
CBD	39.642	50.106	52.060	57.898	55.557
Carrefour	37.004	44.571	45.424	46.171	45.899
Sonae	22.638	20.396	21.028	19.994	20.923
Bom Preço	13.225	14.265	13.150		NI
Wal-Mart	6.464	NI	6.266		7.032
Zaffari	6.488	6.185	6.960		7.552

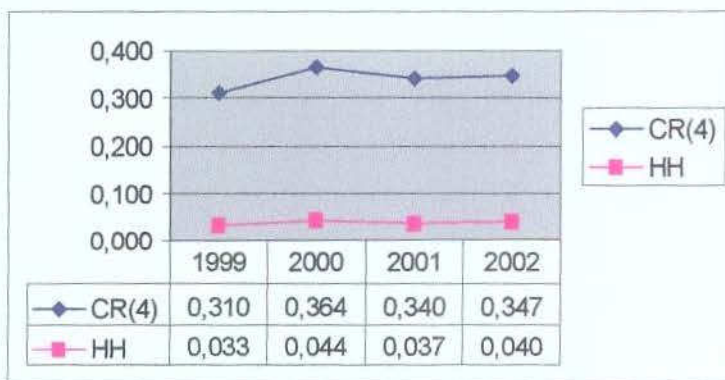
Fonte: Elaboração própria baseada em dados da Revista Exame Melhores e Piores de diversos anos.

Pela tabela acima, verificamos que o varejo, no Brasil, é um mercado oligopolizado, onde poucas grandes empresas detêm boa parte do mercado. Na liderança de mercado, revezam a rede de supermercados Carrefour e a Companhia Brasileira de Distribuição. Qualquer ação mais ofensiva de um concorrente, certamente terá uma reação de seus rivais. Pela tabela acima, podemos verificar que as empresas que dominam o setor supermercadista brasileiro atual são a CBD e o Carrefour, que se alternam como líder do setor. A CBD se mostrou, ao longo dos anos, como a rede de supermercados que mais emprega brasileiros do mercado.

Gráfico 4 - Índices de Concentração do Mercado Varejista no Brasil

	1999	2000	2001	2002
CBD	0,115	0,134	0,131	0,140
Carrefour	0,133	0,149	0,128	0,132
Sonae	0,031	0,048	0,050	0,047
Bom Preço	0,031	0,033	0,032	0,028
CR(4)	0,310	0,364	0,340	0,347

	1999	2000	2001	2002
CBD	0,013	0,018	0,017	0,020
Carrefour	0,018	0,022	0,016	0,017
Sonae	0,001	0,002	0,002	0,002
Bom Preço	0,001	0,001	0,001	0,001
HH	0,033	0,044	0,037	0,040



Fonte: Elaboração própria com base em dados do site da Abras e Revista Exame Melhores e Piores de diversos anos

Analisando os dados do gráfico acima, a parcela de mercado das 4 maiores empresas do setor varejista do Brasil teve um crescimento até 2000, sendo que, em 2001, houve uma queda considerável do faturamento em termos relativos, influenciado, principalmente, pela queda no desempenho do Carrefour, que reduziu suas vendas em, aproximadamente, 22% de 2000 para 2001. Enquanto que, em 2002, houve uma retomada do aumento da concentração de mercado.

O índice HH eleva cada parcela de mercado ao quadrado, o que implica atribuir um peso maior às empresas relativamente maiores. Não há monopólio no setor, pois o índice é inferior a 1. Assim, o mercado é pulverizado e possui empresas de diversos tamanhos. Apesar da liderança no segmento, essas 4 maiores empresas varejistas do Brasil concorrem com outras centenas de milhares de pequenos supermercados.

2.6. Concorrência no segmento de flores e plantas ornamentais

2.6.1. Floriculturas

Tabela 15 - Participação nas vendas ao consumidor final - 2003

	Participação
Floriculturas	64,0%
Feiras	13,0%
Comerciantes de Rua	1,5%
Centros de jardinagem e paisagismo	10,6%
Super e Hipermercados	10,9%

Fonte: Estimativa, baseada nos dados da Câmara Setorial de Flores e Plantas Ornamentais

Com base na tabela acima, os principais concorrentes da rede de supermercados Pão de Açúcar no segmento de flores e plantas ornamentais são as floriculturas, que, ainda, detém a maior parcela deste mercado consumidor brasileiro, cerca de 64%.

2.6.1.1. Localização

A localização é um aspecto importante neste tipo de negócio. Facilidade de acesso e de estacionamento são características essenciais, mas também é importante a identificação

de áreas onde se concentre o comércio de flores ou onde haja grande fluxo de pessoas, com facilidade de visualização e de acesso, próximo de centros comerciais, de escritórios ou de edifícios residenciais.

2.6.1.2. Estrutura

A estrutura básica de uma floricultura conta com uma área mínima de 40 m², segundo site do Sebrae¹⁸. O local é fresco, arejado, bem iluminado, com vitrinas atraentes e visíveis, um balcão para atendimento e manipulação dos arranjos. Uma área é reservada como oficina de limpeza das flores e embalagens. Um dos diferenciais é com relação ao ambiente de trabalho, que é separado por uma janela de vidro (como um aquário), deixando assim que o cliente veja a manipulação dos arranjos. Há uma considerável variedade de flores em exposição, com espaço para que o cliente possa circular e observar tudo, permitindo um contato maior com as plantas e obviamente à identificação e escolha das plantas de sua preferência.

2.6.1.3. Equipamentos

As floriculturas possuem equipamentos básicos para manuseio das flores e plantas ornamentais, tais como:

- Máquinas de limpar rosas;
- Câmaras frigoríficas;
- Móveis e utensílios (Computadores, telefone, fax, mesas, balcões, suporte p/ vasos, cadeiras, prateleiras, etc);
- Ferramentas (tesouras, alicates de corte, limpadoras de rosas);
- Automóvel utilitário usado.

2.6.1.4. Estoque

De acordo com o site do Sebrae, Nas floriculturas, a aquisição de mercadorias é bem planejada, variada e estudada de acordo com as características do estabelecimento e

¹⁸ http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/ideiasdenegocios_1151.asp

com os hábitos de consumo da clientela. As decisões são ágeis na hora de comprar, os cuidados com as perdas é essencial para o bom controle do capital de giro.

2.6.1.5. Manutenção

A manutenção da estrutura da floricultura é essencial para a boa apresentação dos produtos. Reposição de flores e arranjos, limpeza das flores recém chegadas, embalagem e eficiência no serviço de entregas são pontos nevrálgicos da floricultura.

2.6.1.6. Principais Diferenciais

Uma alternativa, que encanta o cliente, é a idéia da floricultura ser uma verdadeira boutique de flores, onde são oferecidos desde os mais simples buquês, até arranjos sofisticados, acompanhados de garrafas de vinhos, bombons, queijos. Esses quitutes transformam buquês em presentes finos, onde as flores passam a ser meros complementos. Um exemplo é o surgimento das cestas de café da manhã, que é muito requisitada no mercado, pois essas cestas podem ser presenteadas à qualquer hora do dia ou da noite. Existem outras formas de conquistar o cliente, tais como:

- Propaganda. A divulgação do empreendimento ocorre por meio de panfletagem em residências e escritórios, via correios (que têm serviços direcionados a esse filão), propagandas em revistas locais, cartazes, internet e outros. A propaganda boca-a-boca é a principal aliada deste comércio. Outro diferencial é o cadastramento dos clientes com o intuito de enviar mensagens em datas especiais ou quando fizer promoções.
- Vendas pela internet. A mídia eletrônica é uma tendência e muitos empreendedores vêm apostando no potencial de vendas de flores pela internet. Há diversas *home pages* atraentes com um eficiente sistema de entregas.
- Outras Formas. Disponibilidade de um catálogo com vários tipos de arranjos e a manutenção de um serviço de entrega eficiente e pontual, com produtos de boa qualidade, são iniciativas que cativam muito o cliente. Outro diferencial é o lançamento constante de novidades em embalagens e acompanhamentos, para ampliar o menu de opções.

2.6.2. Outros supermercados

O perfil do consumidor brasileiro para plantas e flores ornamentais ainda é favorável a compra destes produtos em locais especializados, mesmo que tenham que pagar um adicional pelos serviços prestados. O consumo maior é como um presente para ocasiões especiais, assim, devem ser incrementados com outros materiais de enfeite e acrescentados alguns serviços, como a entrega em domicílio, por exemplo.

Referente à concorrência de outros super e hipermercados, a rede de supermercados Pão de Açúcar se preocupa com o preço de mercado e com o nível de serviços oferecidos, dado que a maioria das plantas e flores ornamentais são adquiridos no mesmo local: a Cooperativa Veiling Holambra. Portanto, as condições de custo, qualidade dos produtos, tempo de entrega e prazos de pagamento são semelhantes para as grandes redes.

A formação de preços da rede de supermercados Pão de Açúcar é realizado pela própria gestão de categoria, que também promove as promoções de determinados produtos e anuncia os preços em tablóides¹⁹ para todas as lojas da bandeira. Entretanto, a loja pode abaixar o preço dos produtos efetuando uma “promoção relâmpago²⁰”, caso achar conveniente.

Como os produtos deste segmento são vivos, algumas espécies florescem novamente em alguns meses. Alguns funcionários da rede de supermercados Pão de Açúcar tiveram a idéia de criar um ambiente de cultivo de flores como orquídeas e amaryllis na área de estoque da loja para que estes produtos possam ser vendidos assim que floresçam novamente. Assim, a perda de produtos é reduzida e os funcionários passam a obter mais conhecimento no tratamento e cultivo de flores.

¹⁹ Folheto promocional com prazos determinados com produtos específicos ofertados a preços reduzidos com o objetivo de atrair os consumidores para aquela área ou seção, incentivando suas vendas. Geralmente, são distribuídas nas casas ao redor do estabelecimento ou disponíveis na entrada das lojas.

²⁰ Ação promocional por alguns instantes ou alguns dias de determinado produto a um preço próximo ou abaixo do custo.

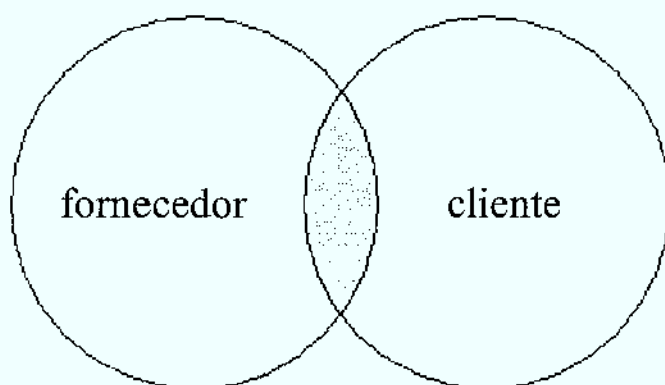
Capítulo 3 - Relações entre o supermercado e seus fornecedores

Atualmente, é necessário um bom relacionamento com fornecedores, clientes e concorrentes para a realização de bons negócios ou manutenção de posições no mercado.

O contrato de fornecimento abrange aspectos tangíveis, visíveis e são claramente definidos como direitos e deveres, mas também intangíveis, não identificados com facilidade, que precisam de pesquisas sobre o assunto. São as expectativas implícitas, não declaradas, que necessitam ser identificadas para impedir uma deterioração das relações.

Segundo Rangel e Cobra (1992: 11), “O fornecedor é o elo-chave para os negócios de seus clientes”. A figura a seguir representa a importância do fornecedor para o cliente, quando possuem interesses comuns para formar uma parceria:

Figura 4 – Relação Fornecedor e Cliente



Fonte: Rangel e Cobra, 1992, pág. 11.

Uma empresa não atua isoladamente de seus fornecedores. O relacionamento entre eles deve ser bom e a parceria confiável. Uma empresa varejista possui a expectativa de receber de seus fornecedores um atendimento diferenciado com longos prazos e condições de compra e de pagamento facilitados, crédito ilimitado e um estoque amplo e sempre disponível. Além disso, que forneça garantias de assistência técnica e de boa qualidade para o consumo de seus produtos, atendendo às expectativas de seus consumidores.

3.1. Histórico do relacionamento entre fornecedores e supermercados

O relacionamento entre fornecedores e supermercados foi se estruturando conforme o auto-serviço se consolidava no varejo e modificava os hábitos de compra dos consumidores. Muitos fabricantes, especialmente dos segmentos de alimentos, higiene e limpeza, incentivaram a ampliação das redes de supermercados, pois acreditavam que estes eram os meios mais modernos e rentáveis da época pelo caráter incentivador do consumo.

Nas décadas de 60 e 70, ganharam forças as estratégias de marketing dos fabricantes, que consolidavam suas marcas no Brasil devido ao crescimento do varejo. O auto-serviço permitiu o contato direto do consumidor com os produtos nas prateleiras, valorizando o papel das marcas no momento da compra.

Essa busca pela consolidação da marca do fabricante levou a uma corrida pelo aprimoramento das embalagens até o design dos produtos, tudo para chamar a atenção dos consumidores. Aliado a isso, as campanhas publicitárias auxiliaram na “criação” das grandes marcas, que se tornaram referência em diversos setores, consolidando os supermercados como principal canal de vendas.

A década de 70, em geral, foi um período dominado pelos grandes fabricantes em relação aos supermercados, que ainda eram muito pulverizados em diversas redes e centenas de lojas independentes, reduzindo o potencial de compras junto aos fornecedores. Por isso, as negociações de preços, prazos de pagamento e condições de fornecimento dos produtos eram conduzidos pelos fabricantes.

Na década de 80, houve uma maior concentração do setor de varejo no segmento de supermercados com a ampliação das maiores empresas, que obtinham significativas parcelas de mercado. Porém, o cenário nacional era de alta inflacionária e as negociações com fornecedores se restringiam aos embates rotineiros entre os departamentos de compra e venda dos segmentos, às negociações de preço e, principalmente, aos prazos de pagamentos.

Segundo dados do Panorama Setorial da Gazeta Mercantil, na década de 90, houve o aumento do poder de barganha dos supermercados. Para isto, contribuíram:

- A abertura comercial da economia brasileira, permitindo a realização do global sourcing²¹ pelos supermercados, aumentando a participação dos produtos importados nas gôndolas.
- A estabilidade econômica, elevando os níveis de consumo da população brasileira, especialmente nos itens de consumo básico. Em 1993, as vendas dos supermercados eram de US\$ 28,1 bilhões, tendo um incremento notável de 65% para 1997, quando atingiram US\$ 46,6 bilhões, segundo dados do Panorama Setorial (1998, 130). Este aumento considerável, juntamente com o predomínio do auto-serviço no varejo de alimentos, elevou a importância do setor supermercadista como canal de distribuição para os fabricantes.
- O aumento do grau de concentração do setor possibilitou o incremento do potencial de compra das grandes redes de supermercados diante de seus fornecedores.
- A abertura de novas fábricas, as compras ou associações com empresas nacionais seguiram as tendências internacionais de globalização, propiciando um aumento do grau de competitividade em, praticamente, todas as indústrias.
- As estratégias de desenvolvimento de produtos com marca própria dos supermercados foram revitalizadas com a associação a fabricantes locais e estrangeiros. Com isso, houve um aumento da participação desses produtos no mix de vendas das grandes redes. De certa forma, esta estratégia enfraquece o poder das marcas tradicionais, reforçando o poder de barganha das redes de supermercados.

Estes fatores possibilitaram o aumento da força relativa das maiores redes de supermercados perante os grandes fornecedores, inclusive os líderes do segmento de produtos. Com relação aos fornecedores de pequeno e médio portes, o relacionamento é de predomínio dos supermercados, que, praticamente, ditam os preços e prazos de pagamentos, reduzindo muito as margens de negociação para esses fabricantes, que possuem duas opções: aceitar essas condições ou deixar de vender para as grandes redes.

Para os fabricantes manterem ou ampliarem o consumo de seus produtos, eles devem se associar aos supermercados para uma distribuição mais eficiente. Assim, o varejo

²¹ Procura de fornecedores em diversos países.

brasileiro revela uma tendência mundial: a transferência de poder da cadeia produtiva para o varejo e deste para o consumidor final.

Aliado a todos esses fatores, outro dado que reforça a posição das redes de supermercados diante dos fornecedores são as mudanças do patamar de consumo e o aumento da competição entre os fornecedores com a entrada dos produtos importados, que obrigaram os fabricantes a ampliar e aprimorar suas linhas de produtos. Assim, o ciclo de vida dos produtos se tornou mais curto, acompanhando as inovações tecnológicas, impulsionadas pela competição e alterações nos gostos dos consumidores.

Estes fatos contribuíram para a ampliação do número de marcas nas prateleiras dos supermercados e a proliferação de novos lançamentos beneficiou as redes pela menor dependência em relação às marcas líderes, pois possibilitou o aumento do mix nas lojas com as negociações com os fabricantes diversos.

Para introduzir seus novos produtos, os fabricantes precisam negociar esquemas promocionais para garantirem um espaço nas gôndolas dos supermercados, que conseguem condições favoráveis de preços e prazos. Com isso, percebe-se um enfraquecimento dos fabricantes perante o varejo.

Assim, os fabricantes têm criado departamentos específicos para se relacionarem com as redes de supermercados. Com a estabilização da moeda nacional e a redução dos ganhos financeiros, a redução de custos e a melhoria das operações entre supermercados e fornecedores ganharam destaque. As redes de supermercados e grandes fornecedores realizam parcerias para ganharem eficiência em suas operações. Esses acordos abrangem diversas áreas das empresas envolvidas, desde o modo de efetuar os pedidos das mercadorias, incluindo a logística de abastecimento das lojas ou centros de distribuição e gestão de estoques, até a realização dos pagamentos.

3.2. Fornecedores do Pão de Açúcar

Um dos instrumentos de diferenciação estratégica da CBD é o relacionamento com seus fornecedores.

Um dos processos adotados pela rede de supermercados Pão de Açúcar foi a troca eletrônica de dados (EDI) com os fornecedores, objetivando operações mais integradas

dentro das novas estratégias de supply chain management²² e de efficient consumer response²³ (ECR). A informatização também é importante para um contato mais direto com os fornecedores da rede de supermercados Pão de Açúcar. Os pagamentos a fornecedores são realizados por meio de Notas Fiscais ou Notas Fiscais/Fatura, podendo ser consultados via Pd@net Financeiro²⁴.

A presença dos produtos nas prateleiras é importante, tanto para o fabricante quanto para o supermercado, pois a falta do produto tende a impactar negativamente as vendas, pois, nesse caso, a compra é adiada ou realizada em outro local ou mesmo pode ocorrer a substituição do produto/marca.

Portanto, a partir do momento que o cliente compra um produto no PDV (ponto de venda) ou passa pelo caixa, é realizada uma baixa automática no estoque. Caso a quantidade no estoque for equivalente a ponto de reposição, automaticamente o sistema gera uma ordem de reabastecimento eletronicamente ao fornecedor por meio do EDI (Electronic Data Interchange). A partir dessa ordem, os produtos são separados e entregues nos centros de distribuição do Pão de Açúcar pelo fornecedor. Esse centros, por sua vez, já estão avisados e programados para a recepção dos produtos, que após serem conferidos, são organizados para serem distribuídos nas lojas. Quando chegam nas lojas, eles vão diretamente para as prateleiras. Normalmente, esse processo é realizado em, aproximadamente, 24 horas.

Para a implantação de todo o processo do ECR, foram necessários o domínio da tecnologia, mudanças culturais e o desenvolvimento de um relacionamento mais próximo com os fornecedores.

Em 2000, o número de fornecedores da CBD era cerca de 6000 fornecedores de grande, médio e pequeno porte. Entre estes, cerca de 800 realizavam transações eletrônicas por meio de EDI. Na época, a CBD investiu R\$ 70 milhões na construção de um ambiente de integração eletrônica com seus fornecedores para que as transações empresa-empresa fossem por Internet.

O custo operacional desse processo é baixo, constituído pela assinatura de um provedor qualquer e o custo dos pulsos telefônicos de uma ligação normal.

²² Gerenciamento da cadeia de suprimentos.

²³ Resposta eficiente ao consumidor.

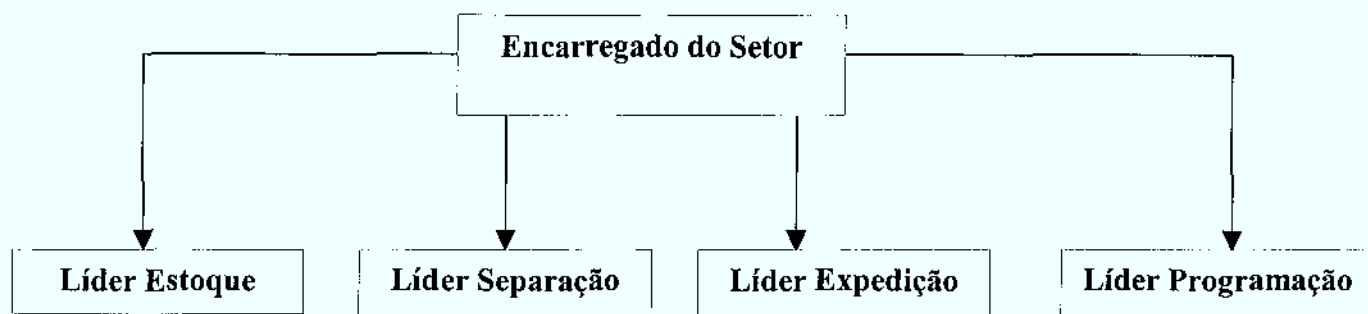
²⁴ Site de acesso aos pagamentos agendados pelo Pão de Açúcar aos fornecedores.

Além disso, a CBD possui um canal aberto para todos os fornecedores para reclamações e sugestões, o Ombudsman, que pode ser acessado pelo site do Grupo Pão de Açúcar.

3.3. Fornecimento de flores e plantas naturais para a rede de supermercados Pão de Açúcar

Como visto anteriormente, a rede de supermercados Pão de Açúcar modificou a estrutura do segmento de flores e plantas naturais a partir do final de 2002. A parceria com a Cooperativa Veiling Holambra e a instalação de uma Central de Distribuição em Holambra iniciaram uma nova fase na comercialização desses produtos nos supermercados.

Figura 5 - Organograma CD Holambra



Fonte: Dados cedidos pela CBD

Como verificado no esquema acima, o organograma da Central de distribuição de flores, em Holambra, é compacto devido ao tempo de existência desta operação e ao valor dos produtos, que é muito baixo. Assim, o Grupo Pão de Açúcar conta com um quadro de, aproximadamente, 20 pessoas, que trabalham na Central de Distribuição.

3.3.1. Histórico da Cooperativa Veiling Holambra

Em 5 de junho de 1948, a Cooperativa Agropecuária Holambra foi fundada baseada nas palavras Holanda, América e Brasil (Holambra). O governo federal brasileiro concedeu um empréstimo aos imigrantes holandeses para a compra de uma grande fazenda na região de Mogi Mirim, Limeira e Campinas, no estado de São Paulo. Ao mesmo tempo, solicitaram um empréstimo ao governo holandês para comprar máquinas e implementos

agrícolas para trabalhar nas terras recém adquiridas. No princípio, instituíram o sistema de *kibutz*²⁵ como em Israel.

Os três principais setores são: floricultura, pecuária e agricultura.

Em 1988, a idéia do então presidente da Cooperativa, Hendricus Petrus Kager, era um ambicioso projeto de reorganização da Cooperativa, com profundas repercussões na forma de gerenciamento de seus executivos. A transição seria de uma estrutura divisional consolidada ao longo dos anos para uma nova estrutura centrada em unidades de negócios para um modelo organizacional mais flexível, dinâmico e ágil, envolvendo um enxugamento de sua estrutura. Devido às dificuldades e inadequação na estrutura da empresa e no modo de atuação no mercado nacional e internacional, o sr. Kager, o Conselho de Administração e um seleto grupo de consultores desenvolveram um formato organizacional estruturado em unidades de negócios. Entretanto, essas unidades estariam associadas ao tipo de produtos de seus cooperados.

A modernização incluía a produção de flores e plantas ornamentais, que tinha se tornado a referência dos negócios da comunidade holandesa, expondo o cooperado diretamente ao mercado. Para isso, o processo de comercialização deveria ser privatizado, criando microempresas dirigidas pelos ex-colaboradores da Cooperativa. Na época, foram criadas vinte microempresas, que assumiram desde a frota de caminhões frigorificadas até os escritórios e pontos de venda nas seis capitais no Brasil.

Essa reestruturação resultou na redução considerável no quadro de funcionários de quatrocentos para apenas setenta e cinco. Entretanto, a Cooperativa se tornou mais ágil e flexível, instituindo uma nova postura: atender as reais demandas do mercado buscando qualidade dos produtos ofertados. Com isso, a Cooperativa poderia se dedicar em auxiliar à produção, acompanhando cada variedade produzida, testar novos produtos, se comprometendo a prestar serviços como emissão de notas fiscais e automatização dos preços, volumes e variedades.

A Cooperativa buscava a criação de um mercado de plantas e flores mais frescos e centralizados em Holambra, evitando as especulações dos atacadistas e distribuidores. Assim, haveria maior transparência nas negociações e nos preços de mercado. Ao mesmo tempo, o comprador poderia levar o produto negociado no ato da compra, que já estariam prontos para o embarque.

²⁵ Todos trabalham para todos e tudo é dividido entre todos.

Esse plano de 1988 se concretizou em 1991, quando a Cooperativa inaugurou a Cooperativa Veiling Holambra, inspirada no modelo veiling²⁶ existente na Holanda há mais de um século. Esse sistema de leilão é o único existente na América Latina e está voltado diretamente ao comprador. O mercado acompanha os movimentos deste comércio e, semelhante a uma bolsa de valores, serve de referência para todo o mix de produtos comercializados no Brasil.

O leilão de flores e plantas é reverso, ou seja, ao contrário do convencional, começa com o preço alto. Na prática, o produto é lançado na tribuna de compras com valor acima do mercado e começa a cair. Como o sistema é regido pela lei de oferta e demanda, o primeiro comprador que apertar o botão leva a mercadoria pelo preço indicado no relógio. O leilão é realizado diariamente através de dois relógios (um para produtos de corte e outro para vasos), que funcionam simultaneamente, permitindo a comercialização de grandes quantidades de produto em tempo recorde. Em média, um lote de flores ou plantas é adquirido a cada 1,5 segundo.

Quando a oferta é maior que a demanda, pode o produto atingir um preço mínimo, que não é divulgado, pelo qual a Cooperativa não vende o produto, que, por fim, é jogado no “lixo” (utilizado no processo de compostagem²⁷). Isto ocorre com 10% da produção por ano, no máximo.

O preço mínimo é constituído, basicamente, por preço de colheita, embalagem, transporte e a taxa de comercialização cobrada pela Cooperativa.

O pregão é um sistema informatizado, em que os compradores confirmam seus lances, após avaliarem os lotes de flores ofertados à sua frente, que são transportados por prateleiras móveis, que entram e saem da sala como num desfile.

A Cooperativa disponibiliza mesas e um microfone para comunicação com os organizadores do leilão. Para confirmar seu lance, basta apertar o botão localizado na mesa. Além disso, há dois relógios²⁸ que mostram o número do comprador e o valor comercializado para confirmar a compra.

Todos os compradores são previamente cadastrados e recebem um número de identificação.

²⁶ Pregão em holandês.

²⁷ Decomposição orgânica utilizada como adubo posteriormente.

²⁸ Grandes marcadores com um painel, que marca o preço de abertura dos lotes em leilão, a moeda em que o produto está sendo ofertado e a quantidade de cada lote.

Instituto de Economia - Unicamp

A Cooperativa disponibiliza um fluxo contínuo de produtos ofertados de boa qualidade e grande agilidade nas transações com reduzido custo operacional. Este tipo de comércio dificulta os atravessadores, que tentam manipular os preços de mercado, pois as compras são feitas de modo transparente e em apenas alguns segundos para conhecimento de todos os presentes na tribuna.

A partir destes dados, pode-se verificar diversas vantagens na comercialização eletrônica:

- encontro de oferta e demanda num local;
- oferta da maior quantidade e variedade de produtos aos compradores;
- preços mais estáveis e sem atravessadores;
- melhor comunicação das informações de mercado para não haver flutuações de oferta injustificadas;
- automação das funções administrativas, logísticas, fiscais e financeiras;
- criação de uma situação de disputa aberta e transparente em igualdade de condições para compra dos produtos;
- aumento da velocidade de comercialização.

A Cooperativa Veiling Holambra é um dos mais importantes centros de comercialização de flores e plantas ornamentais da América Latina. Fica localizada na entrada da instância turística de Holambra, interior de São Paulo. O empreendimento possui uma área de, aproximadamente, 86 mil m², sendo 40 mil m² de área coberta e climatizada por onde passam cerca de 40% das plantas verdes e flores de corte e em vaso comercializadas no mercado brasileiro, segundo dados da própria empresa. Com um volume de negócios crescendo 22% ao ano, em média, o Veiling chegou em dezembro de 2003 à marca de 107 milhões de unidades vendidas. Por causa da solidez conquistada no mercado interno, o Veiling busca a conquista do externo também, começando pelos Estados Unidos, Holanda, Portugal e Argentina.

Desde que começou a operar, em 1989, a Cooperativa cresce a cada ano. Na condição de centro comercial, relaciona-se exclusivamente com atacadistas e hipermercados. Seus 405 clientes ativos distribuem os produtos a mais de 20 mil pontos de vendas no varejo (garden centers, hiper e supermercados, floriculturas e lojas de paisagismo e decoração). O estado de São Paulo absorve 58% do volume total de produtos. O

abastecimento dos produtos Veiling é feito por 326 fornecedores (produtores sócios e não sócios da Cooperativa, estabelecidos dentro e fora da região de Holambra). Juntos, eles cultivam um vasto mix de produtos: cerca de 500 espécies de flores e plantas verdes, em mais de 3 mil variedades diferentes.

Outra forma de comercialização praticada pelo Veiling Holambra é a Intermediação, que se caracteriza pela venda antecipada, com preço e qualidade fechados. Atualmente, o volume total vendido está bastante equilibrado, mantendo a média de cinquenta por cento para cada uma das duas modalidades de comercialização, segundo dados fornecidos pela assessoria de imprensa da cooperativa.

3.3.2. Parceria com o Grupo Pão de Açúcar

Vantagens competitivas podem ser fortemente intensificadas por inter-relações de empresas diversificadas. Segundo Porter (1985,3), estes são os principais meios pelos quais uma empresa diversificada cria valor, e, portanto, fornece as bases para a estratégia empresarial.

Em 2002, a Cooperativa locou uma área para a CBD para que fosse realizada toda a operação logística de flores. Além disso, houve um período de adaptação ao sistema informatizado da CBD e este também precisou do auxílio da equipe de tecnologia de informação para modificar alguns procedimentos para a realização da distribuição de flores por loja, incluindo modo de pedido das lojas, separação dos produtos e emissão de notas fiscais e controles de equipamentos. Ademais, foi necessário a padronização das quantidades de produtos por caixa e por carrinho para facilitar a expedição para as lojas.

Porter descreve as condições para que um fornecedor seja poderoso a ponto de prejudicar a rentabilidade de uma indústria (1989, 43-44).

A Cooperativa Veiling Holambra se insere nessas condições. Em primeiro lugar, há poucas companhias organizadas que dominam a comercialização de flores e plantas ornamentais no Brasil e seus compradores são fragmentados (desde pequenas floriculturas até grandes redes de supermercados), portanto, exerce uma considerável influência nos preços, na qualidade dos produtos e nas condições de entrega e pagamento. Em segundo lugar, os pequenos produtores não conseguem atender toda a demanda das grandes redes de supermercados e não possuem a infraestrutura montada pela Cooperativa, dificultando a

mudança de fornecedor da rede de supermercados. Além disso, apesar da CBD ser o cliente mais significativo em compras, seu volume comercializado é cerca de 10% do total comercializado pela Cooperativa, segundo informações da própria empresa. Ou seja, os clientes são pulverizados e diversificados. Os produtos substitutos, como as flores de plástico, são mais caros e, em sua maioria, não possuem o perfume e as cores das plantas naturais. Apesar deste segmento não ser tão representativo nas vendas da CBD, flores e plantas são produtos que não podem faltar nas prateleiras, pois o consumidor já criou o hábito de comprar plantas e flores nos supermercados. Finalmente, os produtos são diferenciados, pois, atualmente, a marca “Veiling Holambra” é muito forte no mercado e é um dos poucos fornecedores que possui um controle de qualidade e classificação de cada lote de produto. Além disso, criou-se custos de mudança para a CBD, que está inserida nas dependências físicas do fornecedor.

Essas condições estão sujeitas a se modificarem, entretanto, não podem ser diretamente controladas pela rede de supermercados Pão de Açúcar.

Esta parceria entre a rede de supermercados Pão de Açúcar e Cooperativa Veiling Holambra vem se intensificando a cada ano com o aumento das vendas/compras de flores e plantas naturais.

A previsão de compras de plantas e flores ornamentais da CBD para 2005 é um aumento de 56% em relação ao ano de 2004, incluindo a distribuição para as lojas recém-adquiridas do Sendas no Rio de Janeiro. Para atender esse aumento de demanda e visando a melhoria das condições de armazenamento dos produtos, a Cooperativa está construindo uma nova área na cidade de Santo Antônio de Posse. Este projeto abrangerá cerca de 800.000 m² (10 vezes maior que a área atual) e será o maior centro de comercialização de flores da América Latina. O objetivo é disponibilizar a área para produtores e clientes criando empregos diretos e indiretos, facilitando toda a logística de produtos e serviços antes e depois da comercialização com a Cooperativa. O “Novo Veiling” foi projetado para absorver o crescimento dos próximos 40 anos e está focado no cliente, que poderá instalar no complexo a sua base de distribuição logística. Para o sistema de leilão, espera-se um aumento na agilidade de comercialização com o funcionamento de até quatro relógios, semelhantes às grandes centrais de vendas de flores e plantas ornamentais da Holanda.

Segundo Ângelo e Silveira (2000), há quatro tendências para o setor supermercadista. Em primeiro lugar, a concentração do mercado, com o aumento do

tamanho das empresas, resultado do desenvolvimento tecnológico, da maior eficiência nos transportes e da consolidação de grandes firmas no mercado – conseguidas, principalmente, por meio de fusões e aquisições em nível internacional – aumentaram o grau de competição em vários segmentos do setor em diversos países e de barganha para com os fornecedores, que passaram a oferecer serviços adicionais aos supermercadistas, como melhores preços e condições de pagamento. Em segundo lugar, a integração vertical, com a crescente demanda dos consumidores por serviços de qualidade, os supermercados foram obrigados a assumir uma postura ativa em suas relações com produtores e consumidores, resultando em uma diversificação de produtos e serviços oferecidos aos consumidores. Em seguida, a cooperação, que é um processo crescente entre empresas de pequeno porte para competirem com as grandes empresas que atuam no mesmo segmento de mercado. A cooperação pode ser realizada por meio de grupos de compra, franquias e alianças estratégicas. Finalmente, a última tendência apontada foi a internacionalização, que é o fenômeno de as empresas expandirem-se para outro país. Tal característica acontece devido à saturação dos mercados nacionais das grandes empresas, semelhança nos hábitos consumistas na maioria da população mundial e da redução das barreiras de comércio e aos investimentos estrangeiros nos países. De maneira geral, esta reestruturação de mercado dá-se por meio de investimentos estrangeiros diretos (IDE), estabelecimento de filiais, fusões e aquisições e novos formatos de varejo como o e-commerce ou o comércio por correio. Os varejistas que mais cresceram no mundo foram: a empresa norte-americana Wal-Mart, que é líder de mercado, seguida pelo grupo francês Carrefour.

Capítulo 4 - Relação entre a rede de supermercados Pão de Açúcar e seus clientes

A viabilidade de um negócio está diretamente relacionada com a satisfação das necessidades do comprador, que devem estar dispostos a pagar um preço acima do custo de produção.

As ameaças de entrada de novas empresas na indústria possibilitam a transferência dos benefícios obtidos pelas empresas para os compradores na forma de preços mais baixos ou elevando a competição no setor. Da mesma forma, o poder dos compradores pode influenciar a rentabilidade da indústria.

De um lado, os fabricantes necessitam diferenciar seus produtos em parceria com os comerciantes e varejistas com o objetivo de conquistar ou manter suas posições de mercado. Por sua vez, os consumidores buscam cada vez mais os serviços das empresas que lhes proporcionem conforto e segurança no uso ou consumo dos produtos.

Segundo Rangel e Cobra (1992:3), a década de 90 foi a “era da diferenciação de produtos, com base em serviços cada vez mais personalizados, de acordo com os diferentes tipos de consumo”. Assim, o aumento da oferta de serviços diferenciados aos clientes foi uma estratégia de vendas e uma consequência do maior respeito aos direitos dos consumidores, surgindo da maior consciência dos consumidores com o Código de Defesa do Consumidor e do crescente acirramento da concorrência, pois o aumento da disputa entre fornecedores faz os preços baixarem e/ou a qualidade melhorar.

Rangel e Cobra (1992:8) definem serviço como “uma forma de proporcionar tantas satisfações quantas forem possíveis pela posse do bem ou do serviço adquirido” e bom serviço como “aquele que vai ao encontro das expectativas do cliente ou consumidor. Um serviço é, sobretudo, uma forma de ampliar um produto vendido”. O serviço pode se tornar um fator-chave do sucesso estratégico de uma empresa, capitalizando uma imagem positiva para a organização como um todo.

4.1. Perfil do Consumidor do setor varejista

O consumidor possui a expectativa de receber serviços como garantia de qualidade, de entrega, de manutenção, de bom atendimento, entre outros, pelo produto adquirido. O bem deve estar em boas condições de uso e próprias para o consumo.

Para o caso dos supermercados, o pressuposto de que aquele cliente que comprou uma vez o produto neste supermercado, sempre o comprará lá, pode ser ilusório. O cliente só será fiel até o momento que ainda for vantajoso para ele. Assim que outro supermercado lhe oferecer preço menor/melhor qualidade do produto ou dos serviços, ele passará a comprar este e/ou outros produtos.

Portanto, o esforço é para reter seus consumidores, pois o custo de atrair novos consumidores pode chegar a cinco vezes o custo de manter o consumidor feliz, segundo artigo de Rojo na RAE (1998:30). Assim, apesar de não haver garantias de que um bom serviço fidelize os clientes, um atendimento de má qualidade dificilmente não abala o relacionamento entre cliente/empresa.

Para que as relações sejam mais estáveis e duradouras, a empresa deve prestar bons serviços e a palavra-chave é atendimento. Uma empresa proativa, que antecipa as necessidades dos clientes pode se adequar melhor e cativar esses clientes.

Com a estabilidade da moeda em 94, a demanda da população por novos produtos e serviços cresceu de forma que criou condições para que as empresas do setor melhorassem suas estratégias de crescimento. As mudanças nos hábitos de consumo se fazem notar pelo aumento da frequência média de visitas aos supermercados pelos clientes e pelo aumento das vendas de determinadas linhas de produtos, ou seja, os consumidores iam com menor frequência aos supermercados e faziam compras maiores para estocar em casa e não perder com a alta inflacionária. Neste cenário, a preferência de consumo era os produtos com maiores prazos de validade e mais fáceis de serem armazenados.

Depois do Plano Real, as vendas de perecíveis e refrigerados ganharam maior peso nas compras dos consumidores. Este movimento foi acompanhado pelas redes com a ampliação desses setores tanto de espaço físico quanto no mix de produtos. Assim, além dos perecíveis, ganharam espaço outras categorias que eram “marginalizadas” como bebidas esportivas, iogurtes, carnes congeladas, sopas desidratadas, fraldas descartáveis, cereais matinais, alimentos para animais, tinturas e alisantes para cabelos e flores e plantas ornamentais.

Finalmente, é útil destacar que os supermercados reconhecem cada vez mais a importância de conhecer e atender melhor seus consumidores, tornando a qualidade dos serviços ponto fundamental para satisfação de seus clientes.

Segundo Rojo (1998:17), “a confiabilidade dos consumidores em relação aos serviços oferecidos pela empresa também está associada à possibilidade de maiores lucros”. Portanto, é fundamental que o cliente perceba o atendimento cordial e eficiente durante as compras, pois, a maior parte do tempo, o consumidor possui pouco contato pessoal com os funcionários do supermercado.

De acordo com pesquisa realizada pela RAE (1998:21-22), os consumidores definiram 2 fatores principais para a imagem de qualidade de loja:

- Padrão arquitetônico e tecnológico do supermercado;
- Apresentação dos produtos perecíveis.

Uma loja moderna, bem higienizada e organizada é perceptível aos olhos dos clientes, mas a qualidade de uma fruta, verdura, legume ou de uma flor ou buquê identifica mais facilmente as diferenças entre lojas concorrentes. Daí a importância de se cuidar muito bem da exposição e da qualidade dos produtos perecíveis.

Finalmente, o mix de produtos é outro fator relevante de diferenciação de mercado, pois uma ampla variedade de produtos permite a escolha do consumidor conforme seus gostos, preferências ou preço. Por isso, o conceito de gerenciamento de categorias vem se difundindo, e impacta nos investimentos e no giro de estoques, alterando a rentabilidade das lojas. Outro ponto importante é a constância da presença dos produtos nos pontos de venda, pois os clientes demonstram muita irritação quando não encontram os produtos que estão habituados a comprar.

4.1.1. Crédito

O consumidor é atraído a efetuar pagamentos com cheques pré-datados e cartões de crédito. Entretanto, a maioria dos estabelecimentos comerciais têm utilizado o crédito a consumidor, não sendo mais um aspecto tão relevante para a escolha do supermercado. Para o varejo, é preciso oferecer as mesmas condições de pagamento oferecidas no mercado para não perder clientes, mas o risco aumenta com a inadimplência.

4.1.2. Rapidez no caixa

“É um dos pontos de estrangulamento nos supermercados”, segundo a RAE (1998,22). Muitos consumidores ainda se queixam da falta de troca, pouca agilidade dos operadores de caixa, causando danos aos produtos, além do mau humor no atendimento. Grandes filas e existência de caixas fechados são percebidos como total falta de respeito ao cliente.

4.2. Perfil dos Consumidores de Plantas e Flores Ornamentais

Segundo a Gazeta de Limeira (2004), “os consumidores acrescentaram um novo produto na lista de compras do supermercado”. Vasos de flores e buquês vêm ganhando importância no faturamento das redes de supermercados. Há 2 anos era insignificante a participação das empresas varejistas no segmento de flores e plantas naturais.

Ao observar as participações dos canais na distribuição no ano passado na tabela abaixo, podemos notar quão significativa já é a participação dos super e hipermercados, que chegaram a representar 23% da compra, como é possível observar na tabela a seguir.

Tabela 16 - Participação dos canais de distribuição – 2003

	Participação
Atacadistas	40%
Super e hipermercados	23%
Centrais de Abastecimento	23%
Outros (centros de jardinagem, decoradores e importadores)	14%

Fonte: Câmara Setorial de Flores e Plantas Ornamentais

Porém, quando se analisam as vendas aos consumidores finais, a importância dos super e hipermercados se reduz, e observa-se que as floriculturas²⁹ e feiras livres ainda são os canais preponderantes no contato com o consumidor final.

²⁹ Estabelecimentos comerciais varejistas dedicados à venda de flores e plantas ornamentais. Muitas vezes, elaboram arranjos e buquês com o objetivo de atingir o consumidor final.

A partir dos dados e das informações disponíveis sobre o mercado brasileiro atual, as condições de produção, distribuição e as características atuais da demanda e do consumidor, há indícios de grande potencial no mercado doméstico para a categoria de plantas e flores nacionais e especialmente de boas oportunidades de se explorar esse mercado a partir da estrutura do varejo alimentar, um canal já bem consolidado no Brasil.

O consumo de flores e plantas ornamentais pode ocorrer por ocasião, quando são adquiridos em datas especiais ou comemorativas, sendo que este tipo de consumidor é insensível ao preço e sua fidelidade ao ponto de venda é baixa. Já o consumo por impulso, quando a finalidade é decorar o local de trabalho ou a residência, a sensibilidade ao preço do consumidor é média e a fidelidade ao ponto de venda é média também. O consumo técnico é realizado pelas pessoas que têm flores como hobby, sendo muito sensível ao preço. Finalmente, o consumo institucional concretizado pelos profissionais, que compram em grande escala para decoração.

O trabalho do profissional do setor de jardinagem começa quando um cliente se interessa pelos produtos expostos, que desejam comprar um vaso ou um ramallete. Para estes, o atendimento pode demorar 20 minutos ou mais, segundo o artigo *Floricultura: o atendimento é a chave do negócio* da Gazeta Mercantil em 05/05/2004.

Muitas vezes, o cliente busca uma flor bonita e barata. A escolha e o fechamento da venda depende de como transcorrer o atendimento. Outro detalhe importante diz respeito ao conhecimento dos clientes sobre floricultura, que estão cada vez melhor informados sobre os produtos e, por isso, mais exigentes. No entanto, quando há falta de conhecimento, é necessário dar as orientações e servir da melhor maneira possível.

A observação permanente dos anseios dos clientes é importante para descobrir novas oportunidades estratégicas de negócio. A empatia ajuda a direcionar melhor as vendas e as campanhas promocionais, além de posicionar de forma mais adequada os serviços ou produtos e ganhar fatias de mercado.

4.2.1. Perfil do consumidor e hábito de consumo

Segundo dados cedidos pela CBD, atualmente, o perfil do consumidor brasileiro de flores e plantas naturais é do sexo masculino, pertencente às classes A e B, e que compra o produto para oferecer como presente em ocasiões especiais. Considerando-se um maior

detalhamento desse perfil, poder-se-ia ainda especificar uma maior concentração de público na faixa etária entre 26 e 50 anos e maiores de 65 anos, e uma grande preferência entre as espécies disponíveis pelas rosas.

Em mercados mais maduros este perfil é completamente diferente, ele majoritariamente é formado por mulheres de todas as classes sociais que compram o produto para consumo próprio ou para dar de presente em situações ocasionais, e que contemplam nas suas compras uma maior variedade de espécies.

A demanda por flores e plantas ornamentais ainda é sazonal nas datas comemorativas como: Dia das Mães, Finados e Natal. Além de outras datas que foram inseridas no calendário das flores: Dia Internacional da Mulher, Dia dos Namorados, Dia das Avós, Dia dos Pais, Dia da Secretária, etc. Portanto, a compra de flores para enfeitar a casa no dia-a-dia não é um hábito comum para os brasileiros, mas apesar da demanda irregular e da falta de incentivo ao consumo de flores, o consumo tende a crescer com a expansão para todas as grandes redes de supermercados. Assim, a oferta torna-se regular e cria-se um hábito de consumo para o ano todo.

Considerando as características do perfil do consumidor brasileiro, então, o maior volume de vendas no mercado doméstico está bastante concentrado nas datas comemorativas, que acabam movimentando cerca de 90% das vendas no varejo. O consumidor na maioria das vezes transforma o vaso ou buquê no presente principal nestas datas (desconsiderando, é claro, o dia de Finados) substituindo um presente tradicional. (Um exemplo claro é o Dia das Mães, onde normalmente as flores e plantas movimentam o correspondente a 23% do volume total de vendas no varejo).

Em outros mercados, como por exemplo em alguns países da Europa, o panorama é completamente inverso, com o consumo para uso próprio representando cerca de 50% das vendas domésticas.

Entre os consultores de marketing para floriculturas, o desenvolvimento da demanda para consumo próprio com frequência tem sido apontado como a grande chave para a ampliação de seu mercado, e dados recentes indicam que a entrada dos supermercadistas nesse setor pode representar um fator importante de impulso nesse sentido pois tem começado a despertar um aumento de interesse dos consumidores pela compra ocasional e para consumo próprio.

É importante tentar compreender melhor o que os consumidores de plantas e flores naturais procuram nesse produto, quais os atributos considerados, qual o peso de cada atributo e, posteriormente, analisar como a empresa é vista pelos clientes em cada um desses atributos, comparando com a média do desempenho de seus principais concorrentes neste mercado - as floriculturas.

Tabela 17 - Avaliação dos Atributos na Compra de Plantas e Flores Naturais

Sub Categoria: Plantas e Flores Naturais					
Atributos	1 Peso do atributo (soma = 100%)	Avaliação dos clientes (nota de 0 a 10) para:		Atitude dos clientes para	
		2 Seu produto	3 Seu concorrente	(4) = (1)x(2) Seu produto	(5) = (1)x(3) Seu concorrente
Qualidade e frescor	45%	7	9	3,2	4,1
Variedade	20%	6	10	1,2	2,0
Preço	15%	8	5	1,2	0,8
Conveniência	10%	9	7	0,9	0,7
Serviços - enfeite	5%	1	10	0,1	0,5
Serviços - entrega	5%	0	8	0,0	0,4
Total	100%			6,5	8,4

Fonte: Pesquisa realizada pela CBD

Analisando as informações da tabela acima, pode-se observar que os fatores críticos que fazem com que as lojas do grupo Pão de Açúcar tenham uma pior percepção na categoria flores e plantas naturais são: qualidade e frescor, variedade e enfeite.

Buscando as melhorias neste setor, a CBD convoca, freqüentemente, os chefes de bazar ou representantes da seção para treinamento ou reciclagem de como cuidar de cada espécie de flor e planta, dicas para maior durabilidade dos produtos, como e quando fazer a limpeza, orientação de clientes, etc.

Um representante da área comercial da CBD sempre visita as lojas para conferir a exposição dos produtos e sanar possíveis dúvidas ou estudar sugestões para melhoria da seção.

Atualmente, o fornecedor Cooperativa Veiling Holambra tem ministrado alguns cursos e treinamentos dos funcionários da CBD, inclusive com visitas a produtores com o objetivo de integrar a cadeia e favorecer as vendas do setor.

Capítulo 5 - Obstáculos, ameaças e oportunidades nos negócios de vendas a varejo de flores e plantas da rede de supermercados Pão de Açúcar

5.1. Principais obstáculos e tendências de mercado

Atualmente, o setor varejista brasileiro se caracteriza pela atuação de poucas empresas de grande porte, que controlam boa parte do mercado, porém, existe um grande número de empresas de pequeno porte responsáveis por mais da metade do mercado. Neste sentido, ainda há muito espaço para o processo de concentração e uma importância substancial do varejo tradicional para a economia brasileira.

O mercado vem exigindo padrões de atendimento cada vez mais elevados. Os clientes buscam, cada vez mais, o direito de receber sempre o melhor e mais eficiente serviço. Portanto, é necessária a contínua melhoria na qualidade do atendimento como fator de competitividade.

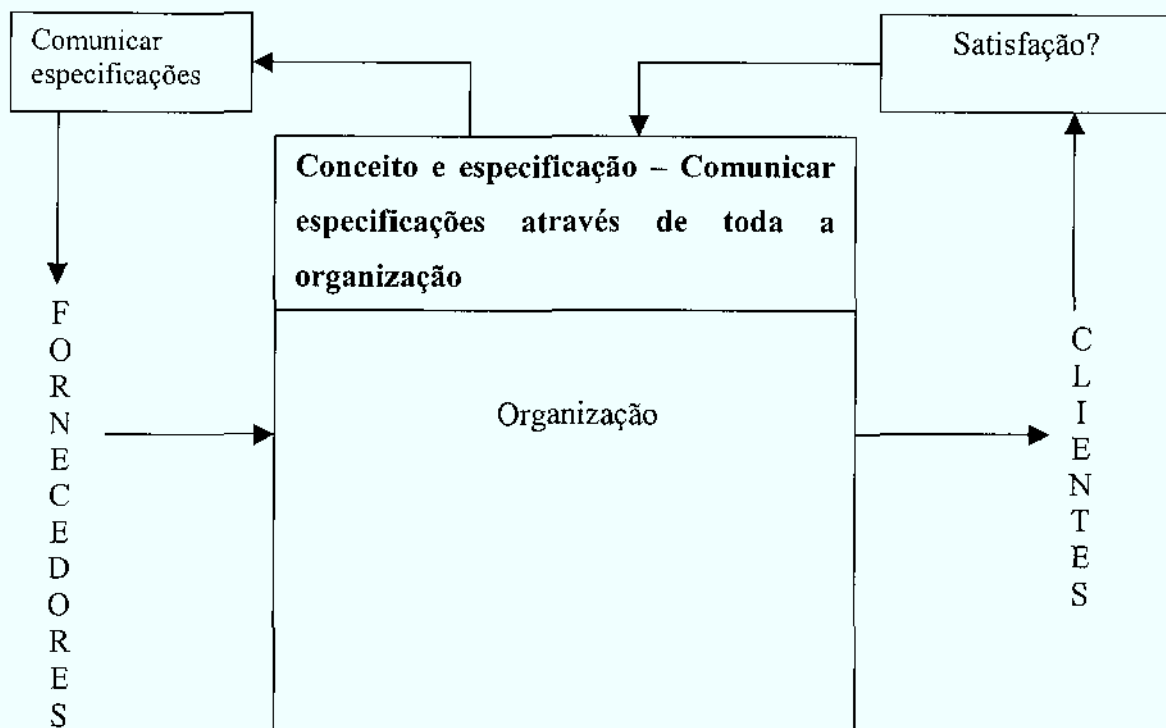
Em geral, o cliente é visto como uma pessoa de fora da organização, que adquire seus produtos ou serviços. Entretanto, a CBD visualiza os indivíduos internos e externos à companhia. Cada setor que recebe serviços prestados por outro, é denominado “cliente interno”. Assim, a qualidade dos serviços executados melhoram, pois os “clientes” sempre exigem melhorias na prestação dos serviços.

Milhares de clientes passam diariamente pelos supermercados da rede Pão de Açúcar e avaliam o nível de serviço prestado, comparando com o da concorrência, e fazem sua opção de compra em função do preço e do atendimento.

Numa decisão de compra, o preço ainda é um fator preponderante. Entretanto, a qualidade no atendimento vem ganhando importância a cada dia. Muitos consumidores de hoje estão dispostos a pagar um valor extra desde que o atendimento supere suas expectativas.

Segundo Gitlow, “satisfação do cliente é objetivo fundamental de uma organização, conseqüentemente, a comunicação das necessidades do cliente é crítico para o processo expandido” (1993:8). O esquema abaixo ilustra a importância do cliente estar satisfeito com a empresa, que atende suas expectativas por meio da comunicação com toda a cadeia (organização e fornecedores).

Figura 6 – O Processo Expandido



Fonte: H. Gitlow, S. Gitlow, A. Oppenheim e R. Oppenheim, *Tools and Methods for the improvement of Quality* (Homewood, III: Richard D. Irwin, Inc., 1989), pág. 4.

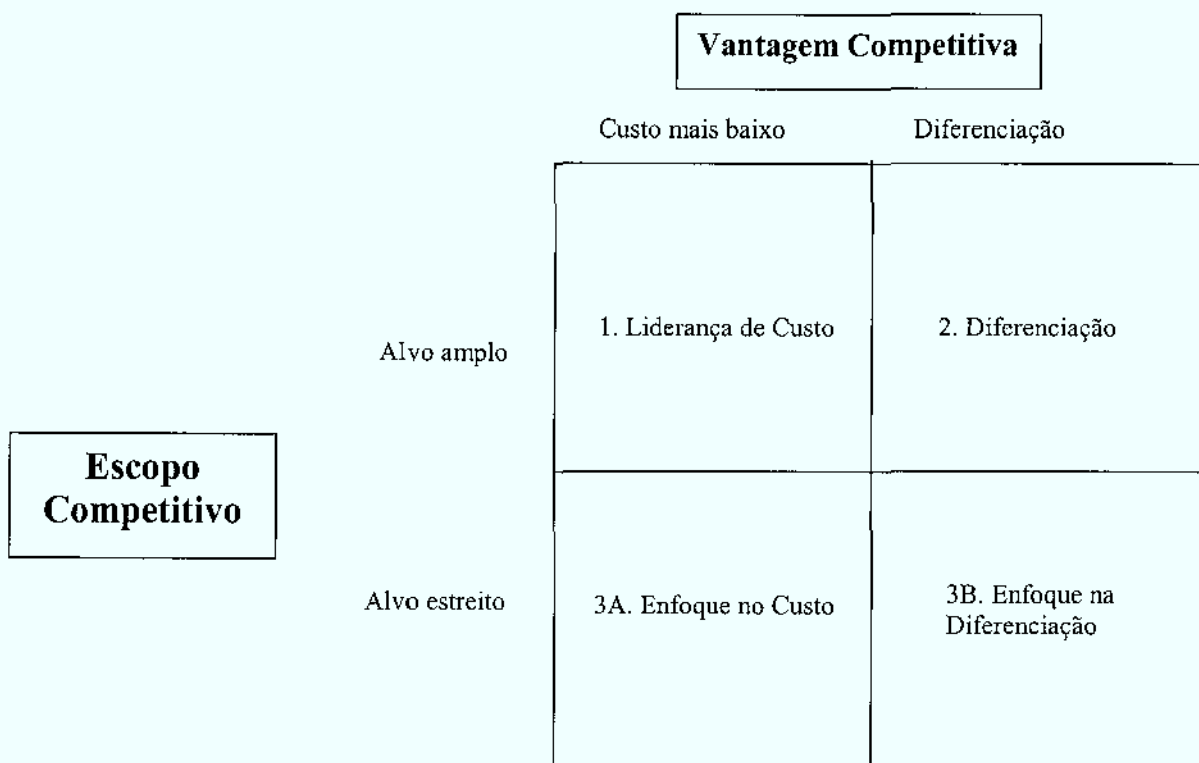
Cada dia que passa, a concorrência simples de preços está se adequando ao modelo de criação de valor para seus clientes, o que significa maximizar os serviços oferecidos, minimizar os custos e adotar algum diferencial, que não possa ser imitado pelos concorrentes. Outro ponto importante é antecipar as necessidades e desejos de cada consumidor com o objetivo de agregar valor a serviços e tornar fiéis seus clientes.

Para continuar sendo líder de mercado é preciso continuar na busca por vantagens competitivas, que surgem do valor que uma empresa consegue criar para seus clientes e ultrapassam os custos de fabricação ou comercialização. É o adicional que os consumidores estão dispostos a pagar em troca de benefícios ou fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam o preço mais alto.

Segundo Porter (1985,2), “existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança de custo e diferenciação”. Combinados com o escopo de atividades para os quais uma empresa procura obtê-los levam a três estratégias genéricas para alcançar o

desempenho acima da média: liderança de custo, diferenciação e enfoque. Este se divide em enfoque de custo e enfoque na diferenciação. O esquema abaixo ilustra essas estratégias:

Figura 7 - Escopo Competitivo



Fonte: Porter (1985,10); Figura 1-3. Três Estratégias Genéricas

Uma empresa não é prisioneira da estrutura de sua indústria. Determinadas estratégias adotadas podem influenciar as cinco forças mencionadas por Porter (1985,2) e, assim, modificar fundamentalmente a atratividade de uma indústria. Daí a importância das ações dos líderes da indústria em relação aos seus compradores, fornecedores e outros concorrentes.

5.1.1. Liderança no Custo

A amplitude da empresa é importante para sua vantagem de custo. Quanto maior for seu escopo, maior a possibilidade de obter vantagens de custo. Podem ser a busca de economias de escala, tecnologia patenteada, acesso preferencial aos produtos, etc.

Se o Pão de Açúcar conseguir sustentar a liderança no custo total, então será um competidor acima da média em sua indústria, influenciando os preços de mercado e obtendo retornos mais altos. Contudo, não se pode ignorar as bases da diferenciação. Se a qualidade dos produtos for muito abaixo dos ofertados pelos concorrentes, a empresa será forçada a reduzir ainda mais os preços para permanecer no mercado, podendo anular as vantagens dos custos favoráveis. Por isso, a paridade ou proximidade com base na diferenciação relativa a seus concorrentes é importante e permite que um líder de mercado no custo reflita em vantagens na lucratividade. Entretanto, se a empresa não for a única com liderança de custo, a rivalidade pode minimizar os ganhos.

5.1.2. Diferenciação

Se houver uma característica marcante do produto ou serviço oferecido por uma empresa e que dificilmente será copiada pelos concorrente, isto torna a empresa única em sua indústria, que pode ser recompensada por um “preço-prêmio”.

A diferenciação pode estar baseada nos atributos dos produtos, no sistema de entrega, no marketing, na durabilidade, no atendimento, entre outros.

Esta empresa precisa ser verdadeiramente única em algum aspecto para auferir o “preço-prêmio”. Contudo, pode existir mais de um atributo de diferenciação que são valorizados pelos compradores. Dessa forma, podem coexistir diversas estratégias de diferenciação de sucesso em uma indústria, ao contrário da estratégia de liderança de custo, em que apenas uma empresa prevalece.

5.1.3. Enfoque

O objetivo desta estratégia é otimizar os esforços para atender segmentos-alvo e obter vantagem competitiva nesses segmentos-alvo, não necessariamente possuindo vantagem competitiva geral.

Cada segmento-alvo possui compradores com necessidades distintas, sendo que a empresa modifica o produto, atendimento ou entrega para atendê-los da melhor forma.

O enfoque explora as “diferenças de um alvo estreito do resto da indústria” (Porter: 1985,13). Entretanto, este não é suficiente para que a empresa tenha um desempenho acima da média. Em Notas (1985,27), Porter afirma que a diferenciação geral e o enfoque na

diferenciação se distinguem pelo fato de que a primeira baseia sua estratégia em atributos amplamente valorizados, enquanto a segunda busca segmentos com necessidades especiais, modificando alguns atributos ou serviços para atender esses compradores da melhor maneira.

No caso do Pão de Açúcar, a empresa criou unidades empresariais bastante independentes dentro da mesma entidade corporativa, cada qual com uma estratégia genérica distinta.

Para que a empresa continue com um desempenho acima da média frente aos concorrentes, é preciso sustentar a vantagem competitiva para que resista à erosão do comportamento da concorrência ou da evolução da indústria. Cada estratégia envolve riscos como os citados na tabela abaixo:

Tabela 18 - Riscos das Estratégias Genéricas

Riscos da Liderança no Custo	Riscos da Diferenciação	Riscos do Enfoque
Liderança no custo não é sustentada	Diferenciação não é sustentada	A estratégia do enfoque é imitada
# concorrentes imitam	# concorrentes imitam	O segmento-alvo torna-se sem atrativos em termos estruturais
# tecnologia muda	# bases para diferenciação passam a ser menos importantes para os compradores	# estrutura erode
# outras bases para liderança no custo se desgastam		# demanda desaparece
Proximidade na diferenciação é perdida	Proximidade do custo é perdida	Concorrentes com alvos amplos dominam o segmento
		# as diferenças do segmento em relação a outros segmentos estreitam-se
		# as vantagens de uma linha ampla aumentam
Enfocadores no custo obtêm custo ainda mais baixo em segmentos	Enfocadores na diferenciação obtêm diferenciação ainda maior em segmentos	Novos enfocadores subsegmentam a indústria

Fonte: Porter (1985,18); Tabela 1-1

A imitação é o risco mais iminente para uma empresa que possui vantagens competitivas. É preciso continuar investindo para melhorar continuamente sua posição.

O produto deve possuir um conjunto de atributos para ampliar os benefícios ao consumidor. Além das características naturais e preço do produto, alguns serviços são

Instituto de Economia - Unicamp

necessários para o consumo: qualidade, embalagem, formato e design. Outros serviços podem ser acrescentados: garantia, entrega e serviços pós-venda.

5.2. Projeção do Segmento de Plantas e Flores Naturais no Brasil

Um aspecto crítico, não totalmente solucionado, é o fato dos supermercados serem de auto-serviço. Flores e plantas ornamentais necessitam de auto-serviço assistido, pois o consumidor precisa de informações sobre o produto e como cultivá-lo em casa.

Pontos a melhorar:

- Aumento do nível de serviço no setor de plantas e flores naturais almejando a retenção dos clientes atuais e buscando ampliar suas compras. Com isso, haveria um aumento favorável das propagandas “boca a boca” e uma redução significativa das “quebras” do setor, permitindo a redução dos custos, elevação do moral e entusiasmo dos empregados e menor rotatividade dos empregados;
- O preço ainda é um fator importante para as decisões de compra. Com a estabilidade econômica e o aumento da competitividade, deve-se continuar a busca por aumento de eficiência e de produtividade para não ter que sacrificar as margens de lucro;
- Qualidade dos produtos. O desenvolvimento do segmento representa uma oportunidade de crescimento, pois a obtenção de um produto de boa qualidade é ainda uma das dificuldades encontradas pelo consumidor. É importante para o cliente poder fazer a totalidade de suas compras em um mesmo local. Quanto mais completa for as seções, maior será o fluxo de clientes circulando na loja e maior será a fatia de mercado obtida.

Para obter esses resultados, a empresa orientada ao cliente deve envolver todos os funcionários para esse objetivo. É importante que haja treinamento, participação e motivação dos funcionários. Além disso, pesquisas para ouvir os clientes devem ser realizados periodicamente para saber o que os clientes gostam e não gostam nas lojas.

A tabela abaixo sumariza os principais pontos: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Tabela 19 – Resumo das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças no Segmento de Flores e Plantas Naturais

Forças	Fraquezas
Distribuição centralizada - garante frescor	Falta de foco nesta categoria
Proximidade dos centros produtores e agentes (Veiling Holambra)	Falta de atendimento
Marcas da rede reconhecidas	Falta de funcionários dedicados e especializados para o cuidado das flores
Poder de comunicação e investimento em mídia	Pequeno espaço para exposição de flores em algumas lojas
Estrutura de lojas	Falta de sortimento de embalagens para presente
Quantidade e localização das lojas	
Poder de barganha da rede - custos baixos	
Oportunidades	Ameaças
Criação de imagem de vendedor de flor	Movimentação de outras grandes redes
Promover cultura de plantas através de cursos	Aumento das exportações
Desenvolver produtores exclusivos	Fortalecimento dos garden center e category killers
Potencializar a comunicação de flores através de Campanhas/mídias existentes	Concentração das compras de um único agente

Fonte: elaboração própria

As lojas devem oferecer produtos melhores e mais frescos, os funcionários devem ser corteses e rápidos no atendimento, tudo a um preço melhor.

A empresa deve continuar investindo nos funcionários, pois se estiverem satisfeitos, poderão transmitir satisfação aos clientes. Ações como criação de grupos e associações de funcionários, pesquisas para identificar necessidades e prioridades de melhoria, estabelecimento de políticas de incentivos, treinamento e desenvolvimento gerencial, incentivo à carreira, programas de benefícios e trabalho em equipe são importantes para o desenvolvimento e motivação dos funcionários.

Os supermercadistas devem desenvolver esforços para buscar a contínua melhoria de qualidade oferecendo instalações modernas e adequadas ao seu público alvo. Os funcionários devem ser treinados e preparados para um bom atendimento. A boa qualidade dos produtos é fundamental para reduzir os desperdícios e as quebras em loja, tornando importante o controle de perecíveis. Além do empenho para criar alternativas que satisfaçam os consumidores e se diferenciem dos concorrentes.

Instituto de Economia - Unicamp

A rede de supermercados Pão de Açúcar possui um canal de comunicação com as Centrais de Distribuição para avaliar o nível de entrega e de qualidade dos produtos recepcionados. Esse canal é o Núcleo de Atendimento às lojas, que centraliza todas as informações e as direciona para os responsáveis de cada setor para que as devidas providências sejam tomadas.

Nos últimos anos, houve a ampliação das vendas e das áreas destinadas exclusivamente a flores e plantas ornamentais, conhecidas também como cash and carries³⁰, onde são expostos uma grande variedade de flores em vaso e plantas em vaso. Atualmente, a rede de supermercados Pão de Açúcar disponibiliza diversas opções de buquês: pré-confeccionados e em exposição para atender seus consumidores. Assim, os supermercados conseguiram comercializar grandes quantidades e variedades de produtos a preços menores, atingindo as classes de menor poder aquisitivo.

Sendo assim, para conquistar uma melhor qualidade, a estratégia deverá considerar:

- A nomeação de um responsável pela categoria em cada loja;
- Treinamento adequado dos funcionários que vão lidar com as plantas nas lojas sobre plantas em geral e sobre os cuidados com cada planta específica;
- Avaliação dos responsáveis por flores relacionada às vendas e qualidade no ponto de venda;
- Rígido controle de qualidade no recebimento dos produtos na central de distribuição;
- Melhoria das condições de transportes (por exemplo, no uso de caminhões com isolamento térmico no período de verão e para as cargas destinadas ao Rio de Janeiro.)

Para uma maior imagem de variedade:

- Estabelecimento de uma linha de produtos básica por loja de acordo com seu tamanho, que apresente variedade (atualmente o responsável tem liberdade de escolha diante de uma linha disponível e muitas vezes tende a fazer pedidos muito restritos em termos de variedade);

³⁰ Locais onde se comercializa flores e plantas ornamentais, produtos para cultivo e manutenção e artigos de ornamentação. Semelhante a uma loja de floricultura, mas sem entregas em domicílio, muitas vezes, são encontrados dentro dos próprios supermercados ou próximos aos check-outs.

Instituto de Economia - Unicamp

- Introdução de itens sazonais antes dos concorrentes;
- Ampliação da linha de embalagens e posicionamento das mesmas na mesma área de exposição de flores;
- Desenvolvimento de linhas de produtos, design e embalagens específicas para as lojas da rede.

Para uma melhor experiência de compras:

- Maior cuidado com o layout e a apresentação das prateleiras;
- Localização das flores na entrada da loja e na frente de caixa passando uma mensagem subliminar que os clientes são recebidos com flores;
- Treinamento sobre durabilidade, ambiente e cultivo para que esse responsável possa auxiliar o cliente em sua compra;
- Comunicação visual sobre cada planta através das lousas atualmente usadas em algumas categorias.

A estratégia de comunicação se mostra então como uma arma poderosa que pode ser explorada para que nosso objetivo de mudança dos hábitos de consumo e aumento de vendas seja atingido. Para isso nossa proposta seria incrementar a estratégia de comunicação partindo para:

- Anúncios de rádio – incluir menção à categoria nos anúncios de radio da bandeira Pão de Açúcar
- Anúncios de televisão – incluir flores nas cabeças de ofertas mostrando a categoria e variedade e testar o retorno do investimento em oferta via anúncio em TV em uma praça
- Folhetos – ampliação da participação da categoria nestes folhetos fora das datas e ocasiões especiais de vendas de flores
- Anúncios luminosos – incluir a categoria nos anúncios luminosos da bandeira Pão de Açúcar (pontos de ônibus em regiões nobres)

Instituto de Economia - Unicamp

- Displays de ponto de venda – desenvolver junto aos fornecedores displays da categoria
- Amostra grátis – desenvolver junto ao fornecedor mini vasos para divulgar a categoria como se fossem amostra
- Kits para melhores clientes – enviar flores para melhores clientes
- Relações com a comunidade – promover o cultivo de flores e plantas em praças da cidade
- Mídias especiais – desenvolver mídias especiais e de baixo custo para divulgação da categoria
- Venda Pessoal – treinar funcionários especializados e/ou da frente de caixa para que façam a venda pessoal da categoria
- Programas de incentivo – criar programas de incentivo para melhores lojas
- Lista de clientes (mailing) – utilizar mailing de clientes mais para divulgação da categoria
- Compra eletrônica – introduzir a venda da categoria no site www.paodeacucar.com.br. Uma oportunidade de crescimento do segmento de flores e plantas naturais é a loja virtual. Utilizando-se a estrutura do Pão de Açúcar Delivery, seria uma forma alternativa de compra, fidelizando esses clientes, criando um novo hábito de consumo (nicho de mercado) e aumentando o raio de abrangência para o consumo deste tipo de produto.

5.2.1. Estratégia de Serviços

Como definido anteriormente em serviços estaremos abordando três pontos com suas seguinte estratégias:

1. Entrega – como o foco do trabalho é o consumo ocasional, não recomendamos desenvolvimento de entrega das flores como presente. Entretanto, como o Grupo realiza entrega de produtos como parte de seus serviços usuais a estratégia desenvolvida envolveria a adequação desse serviço também para flores e plantas.

Instituto de Economia - Unicamp

2. Garantia – uma possibilidade interessante para o produto é dar garantia de sua durabilidade. Entretanto, esta estratégia exige um pouco mais de estudo de operacionalização e viabilidade, fica então no trabalho apenas como registro de idéia para desenvolvimento futuro.

3. Pós-venda – já no pós-venda poderíamos incluir como estratégia: folhetos explicativos sobre como cultivar a planta, cuidados básicos, cursos de jardinagem, etc.

5.2.2. Estratégia de Tecnologia, Pesquisa e Desenvolvimento e de Pesquisa de Mercado

Finalmente como proposta de pesquisa e desenvolvimento fica a sugestão de criação de uma pesquisa de mercado administrado pelo Pão de Açúcar em conjunto com a Veiling para realização de pesquisas compartilhadas e fóruns de discussão para entendimento do consumidor e tendências de mercado.

5.3. Programas de Ação de Melhorias para a CBD

Com base na ordem cronológica e de prioridade segue a sugestão de plano de ação:

- Criação de pesquisa de preços em floriculturas
- Determinação/ contratação de responsáveis de flores para lojas que atendam público-alvo
 - Implantação de rígido controle de qualidade no recebimento dos produtos na central de distribuição
 - Localização das flores na entrada das lojas e na frente de caixa, passando uma mensagem subliminar que os clientes são recebidos com flores
- Criação de linha de produtos definida
- Início de precificação baseada em pesquisa de preços de floriculturas
- Treinamento dos responsáveis de flores e plantas
- Início do desenvolvimento junto aos fornecedores displays da categoria

Instituto de Economia - Unicamp

- Incluir menção à categoria nos anúncios de rádio da bandeira Pão de Açúcar
- Incluir flores nas cabeças de ofertas evidenciando a categoria e a variedade e testar o retorno do investimento em oferta via anúncio em TV em uma praça
- Incluir a categoria nos anúncios luminosos da bandeira Pão de Açúcar (pontos de ônibus em regiões nobres)
- Teste de retorno de anúncio de oferta em TV (sugestão entrada da primavera)
- Enviar flores para melhores clientes (sugestão entrada da primavera)
- Definição de avaliação dos responsáveis por flores relacionada às vendas e qualidade no ponto de venda
- Início de desenvolvimento de linhas de produtos, design e embalagens específicas para lojas da rede
- Melhoria das condições de transportes, exemplo: uso de caminhões com isolamento térmico no período de verão e para as cargas do Rio de Janeiro
- Comunicação visual sobre cada planta através das lousas atualmente usadas em algumas categorias
- Ampliação da participação da categoria nestes folhetos fora das datas e ocasiões especiais de vendas de flores
- Criar programas de incentivo de vendas para melhores lojas
- Implantar programas de incentivo de vendas para melhores lojas
- Introduzir a venda da categoria no site www.paodeacucar.com.br

5.3.1. Projeção de Resultados Financeiros

O resultado esperado é o alcance dos objetivos anteriormente descritos:

- Aumentar a venda da categoria em média 45% a.a. nos próximos dois anos, mantendo a margem bruta percentual nos níveis atuais.
- Atingir 2% de participação de mercado em 2005 aumentando a penetração da categoria no ticket dos consumidores

5.3.2. Controles

Para avaliar o desempenho do plano de marketing os controles sugeridos e suas periodicidades são:

- Vendas - mensal
- Rentabilidade - mensal
- Penetração da categoria - mensal
- Efetividade promocional – sempre que houver uma promoção
- Qualidade – diária e mensal
- Percepção de variedade e preço - anual

Obs. Para alguns controles de mais difícil mensuração, tais como qualidade e percepção de variedade é necessária a pesquisa de uma nova forma de mensuração.

5.3.3. Estratégia de Promoção e Vendas

Tomando como base para a proposta de estratégia de promoção e vendas os pontos evidenciados na tabela a seguir, observa-se que, apesar do Grupo Pão de Açúcar usar praticamente todos os instrumentos de comunicação citados para atingir os seus clientes em geral, na categoria de plantas e flores naturais os únicos instrumentos de comunicação utilizados são a propaganda e a promoção. Além disso, vale considerar que a propaganda se restringe a folhetos e à comunicação visual na loja e que a promoção, a promoções de

Instituto de Economia - Unicamp

preços. Os gastos com comunicação atualmente se dividem em 80% descontos e 20% folhetos.

Tabela 20 - Instrumentos de Comunicação

Propaganda	Promoção de Vendas	Relações Públicas	Venda Pessoal	Marketing Direto
Anúncios impressos e de rádio e televisão	Concursos, sorteios e loterias	Kits para imprensa	Apresentações de vendas	Catálogos
Anúncios nas embalagens	Brindes	Apresentações ao vivo na imprensa	Convenções de vendas	Lista de clientes (mailing)
Encartes nas embalagens	Amostra grátis	Seminários	Programas de incentivo	Telemarketing
Anúncios em salas de cinemas	Feiras e convenções	Relatórios anuais	Amostragens de clientes	Compra eletrônica
Catálogos e folhetos	Exposições	Doações	Feiras e exposições	Compra por televisão
Anuários	Cuponagem	Publicações		
Anúncios luminosos	Descontos	Relações com a comunidade		
Anúncios em lojas	Financiamentos a juros baixos	Lobbying		
Displays de ponto de vendas	Entretenimento	Mídias especiais		
Materiais audiovisuais	Promoções de trocas	Revista da empresa		
Símbolos e logos	Selos	Eventos		
	Adesivos			

Fonte: Elaboração própria a partir de dados cedidas pela CBD

Uma explicação possível para o fato descrito é que apesar de existir um grande potencial de melhoria no mix de comunicação, a verdade é que aparentemente nesta categoria atualmente não existem grandes e significantes estratégias nesse sentido, seja porque a categoria representa uma pequena parte de negócio (super e hipermercados) seja porque estamos falando de empresas pequenas e com limitada estrutura de investimento em comunicação (floriculturas).

Instituto de Economia - Unicamp

Vale mencionar as principais estratégias no mix de comunicação dos principais concorrentes:

- Propaganda – supermercados e hipermercados
- Venda pessoal - floriculturas
- Promoções – todos os concorrentes
- Relações públicas – floristas (grifes de flores)
- Marketing direto – floriculturas on-line

O segmento de flores e plantas naturais projeta um aumento entre 10% e 20% nos negócios para este ano, segundo dados da Gazeta de Limeira em 2004.

A Cooperativa Veiling Holambra está construindo uma área climatizada de vendas 10 vezes maior que a atual com o intuito de atender a demanda das grandes redes de varejo, que estão se inserindo neste nicho. Esta nova área será de 150 mil metros quadrados e abrigará a Central de Distribuição do Pão de Açúcar.

A Cooperativa prevê uma venda de 128 milhões de vasos e buquês neste ano, sendo que, no ano de 2003, foram 106 milhões.

Conclusão

Apesar do cenário econômico não favorecer o consumo nos últimos anos (juros elevados e queda da renda média, principalmente das classes C e D, camadas nas quais os gêneros alimentícios e artigos e higiene e limpeza têm maior participação no orçamento familiar), as empresas do setor varejista tiveram que adotar medidas criativas para se manter no mercado ou crescer. Como exemplo, a ocupação de regiões consideradas estratégicas (expansão orgânica com abertura de novas lojas), a aquisição de concorrentes, além de investimentos maciços na modernização dos processos como logística, armazenagem, tecnologia de informação, treinamento de pessoal, etc.

O principal movimento da CBD, no ano de 2003, foi a associação com a Casas Sendas no Rio de Janeiro, ampliando o domínio da rede neste mercado, ficando com uma fatia de 17,3% de mercado, sendo que seu principal rival, Carrefour, ficou com 12,6%, segundo dados da revista As Melhores da Dinheiro de 2004.

De acordo com a tabela abaixo, verifica-se a tendência do aumento das vendas da categoria de bazar. Como o segmento de plantas e flores ornamentais está inserido nesta categoria, esta tendência deverá beneficiar as vendas deste tipo de mercadoria também. As mudanças no perfil do consumidor brasileiro e as melhorias na distribuição destes produtos ajudam a explicar o crescimento do faturamento deste segmento e o aumento de sua importância no mercado nacional e nas exportações para os países desenvolvidos.

Tabela 21 - Vendas por departamento

	1999	2000	2001	2002	2003	1º Sem. 2004
Mercearia	43,8%	42,6%	43,1%	43,7%	44,2%	45,1%
Perecíveis	34,6%	32,8%	34,0%	35,3%	36,1%	35,7%
Eletrônicos	10,3%	13,8%	11,7%	10,3%	8,9%	6,9%
Bazar	8,5%	8,4%	8,4%	8,1%	8,5%	9,5%
Têxtil	2,8%	2,4%	2,8%	2,6%	2,3%	2,8%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Alimentos	78,4%	75,4%	77,1%	79,0%	80,3%	80,8%
Não Alimentos	21,6%	24,6%	22,9%	21,0%	19,7%	19,2%

Fonte: site da Companhia Brasileira de Distribuição

A rede de supermercados Pão de Açúcar também tem demonstrado maior atenção neste segmento com visitas ao fornecedor e busca por produtos personalizados, como arranjos ou bouquets em datas especiais, incentivando o consumo e ofertando produtos

Instituto de Economia - Unicamp

diferenciados para seus clientes. Além disso, a exposição, na maioria das lojas, é feita na entrada da loja, como um “cartão de visitas” para todos os clientes se sentirem mais confortáveis a entrarem na loja.

Segundo dados da empresa, do Ibraflor e do Abras de 2002, a CBD representa, apenas, 0,87% do mercado de flores, enquanto que no setor varejista, a companhia possui uma fatia de mercado de 14%. Concluindo que ainda é possível aumentar as vendas deste segmento, sendo que a produção e a comercialização de flores, face à biodiversidade existente e à amplitude de climas e solos, constituem enorme potencial de crescimento no mercado brasileiro. Entretanto, ainda precisa vencer barreiras internas como má distribuição de renda da população e o preconceito de consumir flores. Para isso, é necessário atingir a emoção das pessoas de uma forma positiva e criativa para criar o hábito de consumo do produto.

Bibliografia

AGROANALYSIS. São Paulo: Entrevista, v. 15, n. 9, 15/09/95.

ALMEIDA, F. R. F. e AKI, A. Y. Grande crescimento no mercado das flores. *Agroanalysis: a revista de economia agrícola da FGV*, São Paulo, v. 15, n. 9, p-8-11, 15/09/95.

AKI, A. Y. Como funciona o relógio no Veiling. *Agroanalysis: a revista de economia agrícola da FGV*, São Paulo, v. 15, n. 9, p. 19-20, 15/09/95.

ANAFALOS, L. C. e GUILHOTO, J. J.M. Estrutura do Mercado Brasileiro de flores e plantas ornamentais. *Agric. São Paulo*, São Paulo, 50(2): 41-63, 2003.

ANGELO, C. F. e SILVEIRA, J. A. G. Estimação de funções de produção para supermercados brasileiros. *Rausp: Revista de Administração*, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 5-12, out/dez 2000.

BALLOU, R. H. *Logística Empresarial*; Transportes, administração de materiais, distribuição física. 1ª Edição. São Paulo: Editora Atlas SA, 1993. 388p.

BONGERS, F. A serviço das flores: a internet traz comodidade para o consumidor e apoio para produtores e comerciantes. *Agroanalysis: a revista de agronegócios da FGV*, São Paulo, v. 21, n. 8, p. 32-34, agosto de 2001.

CLARO, D. P. et al. O complexo agroindustrial das flores do Brasil e suas peculiaridades. *Revista de Administração da UFLA: organizações rurais e agroindustriais*. Lavras, v. I, n. 2, p 17-29, agosto/dezembro de 1999.

CLEMENTE, E. S. *A garantia da segurança dos alimentos perecíveis no setor supermercadista*. Campinas: UNICAMP.FEA, 2003. (Tese, Mestrado em Ciência da Nutrição).

COSTA, R. W. e FILHO, J. V. C. Mercado de flores e plantas ornamentais no estado de São Paulo: avaliação da sazonalidade no Veiling Holambra. *Revista Agricultura São Paulo*, São Paulo, 49 (2), p. 31-54, 2002.

CURY, C. G. B. e FREITAS, M. Parceria pela qualidade: o grupo Pão de Açúcar implanta um programa que quer tornar o produtor/fornecedor um verdadeiro parceiro do varejo. *Agroanalysis: a revista de agronegócios da FGV*, São Paulo, v. 21, n. 8, p. 27-32, agosto de 2001.

Instituto de Economia - Unicamp

DANTAS, V. Flores: Parceria aumenta competição.
<www.uol.com.br/tododia/ano2003/maio/050503/cidades.html>

FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. *Competitividade: Mercado, Estado e organizações*. 1ª Edição. São Paulo: Editora Singular, 1997.

FERRAZ, J.C. *Made in Brazil*. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

Floricultura no Brasil: horticultura ornamental
<www.uesb.br/flower/florbrasil.html>

GAZETA DE LIMEIRA. *Supermercados já respondem por 23% das vendas de flores*. 15/05/04. <www.gazetadelimeira.com.br>

GIANESI, I. G. N. e CORRÊA, H. L. *Administração Estratégica de Serviços: Operações para a satisfação do cliente*. 1ª Edição. São Paulo: Editora Atlas SA, 1994.

GITLOW, H. S. *Planejando a Qualidade, a produtividade e a competitividade*. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1993.

HAMEL, G. e PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. 9ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

POSSAS, S. *Concorrência e Competitividade: Notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista*. 1ª Edição. São Paulo: Editora Hucitec, 1999.

PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva*. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

PORTER, M. E. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

RANGEL, A. e COBRA, M. *Serviços ao Cliente: Uma estratégia competitiva*. 1ª Edição. São Paulo: Editora Marcos Cobra, 1992.

ROJO, F. J. G. Pesquisa: o comportamento do consumidor nos supermercados. *RAE: Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 38, n. 3, p. 16-24, jul/set 1998.

ROJO, F. J. G. Qualidade Total: uma nova era para os supermercados. *RAE: Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 38, n. 4, p. 26-36, out/dez 1998.

VENDRAMINE, M. F. M. *Ombudsman: seu papel e suas diferentes abordagens de atuação*. São Bernardo do Campo: UMESP – Universidade Metodista de São Paulo, 1997. (Tese, Pós-Graduação em administração)

ZYLBERSZTAJN, D. (et al.) *Estudos de Caso em Agribusiness*. 1ª Edição. Porto Alegre: Editora Ortiz, 1993.