

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Faculdade de Ciências Econômicas
Programa de Pós-Graduação em Administração

A INDÚSTRIA DE
SUPERMERCADOS EM PORTO ALEGRE:
ANÁLISE SEGUNDO A ESTRUTURA
DE PORTER

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Aluno: Carlos André Maltese Klein

Orientador: Prof. Fernando Bins Luce, Phd

Maiο de 1995

UFRGS
Escola de Administração
BIBLIOTECA
R. Washington Luiz, 855
Fone: (51) 316-3840 - Fax: (51) 316-3991
CEP 90010-460 - Porto Alegre - RS - Brasil

1. INTRODUÇÃO

Este estudo tem por objetivo analisar o funcionamento das cinco forças competitivas: (1) rivalidade na indústria, (2) ameaça de novos entrantes, (3) ameaça de produtos substitutos, (4) poder de barganha dos fornecedores e (5) poder de barganha dos clientes (Porter, 1986) na indústria¹ de varejos alimentares de auto-serviço, supermercados, da cidade de Porto Alegre.

Apesar de o próprio Porter mencionar que seus princípios de análise estrutural aplicam-se igualmente a atividades de produção e de serviços (Porter, 1986:23), grande parte dos trabalhos sobre ramos de negócio que utilizam sua estrutura de análise são baseados em indústrias de manufatura.

A partir desta constatação, surgiu a questão: poderia a estrutura de análise de indústrias proposta por Porter (1986) ser aplicada a uma indústria de serviços? Esta é, sem dúvida, a principal justificativa deste trabalho.

Na busca da identificação das características estruturais básicas da indústria de supermercados da cidade de Porto Alegre, investigou-se as cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade das empresas que fazem parte da indústria:

1. rivalidade na indústria;
2. ameaça de novos entrantes;

¹ Apesar de na língua portuguesa brasileira o termo indústria se referir principalmente àqueles ramos de negócio com processos de manufatura, o chamado setor secundário, neste trabalho, ele será utilizado indistintamente para se referir a qualquer ramo de negócio tanto do setor primário como terciário (comércio e serviços). A justificativa para isso é o uso corrente do termo com esse sentido amplo na literatura especializada.

Antônio Zawislak que contribuiu com críticas valiosas; o Professor Astor Eugênio Hexsel pelos conselhos, dicas e oportunidades; o amigo e colega Roberto Ruas que também soube lembrar a importância desse esforço.

Gostaria de agradecer também a todos que colaboraram com essa dissertação, principalmente os entrevistados que aqui não serão nominados por um compromisso assumido durante o trabalho.

Para encerrar os agradecimentos, quero deixar registrada minha gratidão para com o Professor e Orientador Fernando Bins Luce pelo seu apoio irrestrito, sua compreensão, sua paciência por ter esperado tanto tempo, seu senso crítico que ajudou a iluminar meus caminhos e seus valiosos conselhos.

A todos, enfim, muito obrigado!

APRESENTAÇÃO

Desde a graduação no curso de Ciências Econômicas, sempre existiu, por parte do autor, uma grande intenção de estudar a área de fronteira entre a Administração de Empresas e a Economia que é, genericamente falando, a Microeconomia. Assim sendo, o presente trabalho tem como justificativa singular o aprofundamento dos estudos nessa última área, além de ser um dos pré-requisitos para obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas.

Dentro da Microeconomia, houve e há uma predileção especial pela área de Organização Industrial. O reflexo disto é o trabalho de conclusão do curso de Ciências Econômicas. Para obter este grau, foi apresentada uma monografia (Klein, 1990) que estudou dois casos de empresas, buscando explicar como a estrutura industrial influenciava no seu crescimento.

A escolha do curso de Mestrado em Administração de Empresas foi uma forma de aprofundar os conhecimentos na área de administração de empresas, em especial a disciplina de Marketing e de conhecer com mais profundidade, sob o ponto-de-vista do administrador, a área de Organização Industrial. Com este objetivo, estudou-se a área de *Strategic Management* ou Administração Estratégica. Dentro dessa última, desde o início, houve uma profunda identificação com as teorias de Michael Porter (1986, 1989) sobre a análise de indústrias e as questões competitivas. Assim, o trabalho de conclusão do curso de Mestrado aprofundou-se no referencial teórico das cinco forças competitivas de Porter (1986).

Definido então o referencial teórico a ser utilizado, passou-se a discutir qual seria o objeto de estudo. A discussão iniciou pela escolha de duas grandes alternativas: (1) uma empresa industrial, propriamente dita, com processos de manufatura e (2) uma empresa do ramo de comércio ou serviços.

O desafio de utilizar o referencial inicialmente desenhado por Porter (1986) para manufaturas em um outro ramo, foi determinante na opção pelo comércio ou serviços. A primeira alternativa, dentro de comércio e serviços foi a indústria da propaganda, mais especificamente as agências de propaganda. Como uma segunda opção, selecionou-se a indústria de supermercados.

Para escolher entre as duas opções, estabeleceu-se dois critérios básicos: (1) disponibilidade de dados secundários confiáveis e (2) acesso a executivos e *experts* da indústria. Através de uma investigação preliminar junto a alguns representantes das duas indústrias, entendeu-se que havia uma disponibilidade muito maior de dados secundários sobre supermercados. Além disso, a rede de contatos disponíveis junto a indústria de supermercados era maior. A partir desses fatos, tomou-se a decisão de estudar a estrutura competitiva da indústria de supermercados.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 1 |
| 2. A ESTRUTURA DE ANÁLISE DE INDÚSTRIAS DE PORTER | 5 |
| 2.1. TERMOS E CONCEITOS CHAVE | 5 |
| 2.2. TÉCNICA DE ANÁLISE DE INDÚSTRIAS DE PORTER..... | 7 |
| 2.2.1 Rivalidade na indústria | 10 |
| 2.2.2 Ameaça de novos entrantes..... | 11 |
| 2.2.3 Ameaça de produtos substitutos..... | 11 |
| 2.2.4 Poder de barganha de fornecedores | 11 |
| 2.2.5 Poder de barganha de clientes..... | 12 |
| 2.2.6 Grupos competitivos..... | 12 |
| 2.2.7 Estratégias genéricas | 13 |
| 2.3. ANÁLISE DE INDÚSTRIAS: CONTRIBUIÇÕES E CONSIDERAÇÕES DE OUTROS AUTORES..... | 14 |
| 2.3.1 As críticas à análise estrutural de indústrias | 14 |
| 2.3.2 As críticas às estratégias genéricas | 20 |
| 3. MÉTODO | 24 |
| 3.1. JUSTIFICATIVA DO MÉTODO | 24 |
| 3.2. O MÉTODO DO ESTUDO DE CASO E O PROJETO DE PESQUISA UTILIZADO | 31 |
| 3.3. CONDUZINDO O ESTUDO DE CASO..... | 37 |
| 4. CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DE SUPERMERCADOS EM PORTO ALEGRE .. | 40 |
| 4.1. DEFININDO A INDÚSTRIA DE SUPERMERCADOS | 40 |
| 4.2 CARACTERIZANDO A INDÚSTRIA DE SUPERMERCADOS EM PORTO ALEGRE..... | 46 |
| 4.2.1 Carrefour Comércio e Indústria Ltda. - Carrefour..... | 50 |
| 4.2.2 Cia. Real de Distribuição - CRD..... | 50 |
| 4.2.3 Nacional Central Distribuidora de Alimentos Ltda. - Nacional..... | 52 |
| 4.2.4 Cia Zaffari de Supermercados - Zaffari | 52 |
| 4.2.5 Cia Dosul de Abastecimento - CDA..... | 54 |
| 4.2.6 Sociedade de Gêneros Alimentícios Ltda. - Sogentalda/Econômico | 56 |
| 4.2.7 Supermercados Zottis | 57 |
| 4.2.8 Asun Comércio de Gêneros Alimentícios Ltda. - Asun | 57 |
| 4.2.9 Supermercados Febernati..... | 58 |
| 4.2.10 Dados consolidados da indústria..... | 59 |
| 5. ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS QUE AGEM NA INDÚSTRIA DE SUPERMERCADOS EM PORTO ALEGRE | 62 |
| 5.1 RIVALIDADE NA INDÚSTRIA | 62 |
| 5.1.1 Taxa de crescimento da indústria | 63 |
| 5.1.2 Relação entre custos fixos e valor adicionado | 67 |
| 5.1.3 Concentração na indústria | 69 |
| 5.1.4 Grau de diferenciação da oferta..... | 77 |
| 5.1.5 Capacidade instalada e demanda..... | 81 |
| 5.1.5.1 Economias de escala ou uma curva de aprendizagem significativa..... | 81 |
| 5.1.5.2 Tempos de espera longos para adicionar capacidade | 86 |

| | |
|---|-----|
| 5.1.5.3 Pressão dos fornecedores | 86 |
| 5.1.5.4 Participação na oferta afeta a demanda | 87 |
| 5.1.5.5 Idade e tipo de oferta afetam a demanda | 87 |
| 5.1.6 Fidelidade a marcas | 88 |
| 5.1.7 Custo de substituição de fornecedor por parte dos clientes..... | 89 |
| 5.1.8 Diversidade de competidores e interesses empresariais..... | 90 |
| 5.1.9 Barreiras de saída e de entrada..... | 94 |
| 5.1.9.1 Ativos especializados..... | 95 |
| 5.1.9.2 Custos fixos de saída..... | 96 |
| 5.1.9.3 Interrelações estratégicas..... | 96 |
| 5.1.9.4 Barreiras emocionais..... | 97 |
| 5.1.9.5 Restrições de ordem governamental e social..... | 98 |
| 5.1.10 Mudanças nas condições da rivalidade..... | 98 |
| 5.2 AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES..... | 101 |
| 5.2.1 Economias de escala..... | 102 |
| 5.2.2 Grau de diferenciação da oferta..... | 105 |
| 5.2.3 Necessidades de capital..... | 105 |
| 5.2.4 Custo de substituição de fornecedor por parte dos clientes..... | 106 |
| 5.2.5 Acesso a canais de distribuição..... | 106 |
| 5.2.6 Vantagens de custo absolutas..... | 107 |
| 5.2.6.1 Tecnologia patenteada do produto..... | 107 |
| 5.2.6.2 Acesso a fornecedores..... | 107 |
| 5.2.6.3 Localização favorável..... | 108 |
| 5.2.6.4 Subsídios oficiais..... | 109 |
| 5.2.6.5 Curva de aprendizagem ou experiência..... | 109 |
| 5.2.7 Políticas governamentais..... | 110 |
| 5.2.8 Expectativa de retaliação..... | 110 |
| 5.2.8.1 Histórico da indústria..... | 111 |
| 5.2.8.2 Situação financeira dos competidores..... | 111 |
| 5.2.8.3 Capacidade instalada..... | 112 |
| 5.2.8.4 Grau de liquidez dos ativos..... | 112 |
| 5.2.8.5 Taxa de crescimento da indústria..... | 112 |
| 5.2.9 Preço de entrada dissuasivo..... | 113 |
| 5.2.10 Fidelidade a marcas..... | 114 |
| 5.2.11 Barreiras de entrada e saída..... | 114 |
| 5.3 AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS..... | 117 |
| 5.3.1 Preço relativo dos produtos substitutos..... | 119 |
| 5.3.2 Custo de substituição de fornecedor por parte dos clientes..... | 119 |
| 5.3.3 Propensão dos clientes a substituírem seus insumos/fornecedores..... | 120 |
| 5.3.4 Nível de lucratividade dos produtores substitutos..... | 120 |
| 5.4. O PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES..... | 121 |
| 5.4.1 Fornecedores: tamanho e número relativo..... | 122 |
| 5.4.2 Existência de produtos substitutos..... | 128 |
| 5.4.3 Importância do volume comercializado para o fornecedor..... | 129 |
| 5.4.4 Importância do produto no mix dos supermercados..... | 130 |
| 5.4.5 Fornecedores com produtos diferenciados e/ou custo de mudança..... | 133 |
| 5.4.6 Ameaça de integração vertical de ambas as partes..... | 134 |
| 5.5. O PODER DE BARGANHA DOS CLIENTES..... | 139 |
| 5.5.1 Número, tamanho dos clientes e volume de compras em relação à indústria..... | 140 |
| 5.5.2 Margem de lucro e relação entre preço dos produtos da indústria e o valor das despesas totais dos clientes..... | 141 |
| 5.5.3 Grau de diferenciação da oferta da indústria..... | 143 |
| 5.5.4 Custos de mudança de ambas as partes..... | 144 |
| 5.5.5 Ameaça de integração vertical de ambas as partes..... | 145 |
| 5.5.6 Nível de informação dos clientes..... | 145 |

| | |
|--|------------|
| 6. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES | 147 |
| 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 152 |
| ANEXOS | 161 |
| ANEXO 1..... | 162 |
| ANEXO 2..... | 165 |
| ANEXO 3..... | 168 |

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

| | |
|--|-----------|
| Figura 2.1 - As cinco forças competitivas | 8 |
| Figura 2.2 - As Três Estratégias Genéricas..... | 13 |
| Figura 3.1 - Triângulo do Acréscimo de Conhecimento | 25 |
| Figura 3.2 - Seleção de Estratégias de Pesquisa: Enfoque do Propósito da Pesquisa | 26 |
| Figura 3.3 - Representação Esquemática da Estrutura da Pesquisa | 35 |
| Figura 3.4 - Tipos Básicos de Projetos para Estudos de Caso | 36 |
| Figura 4.1 - Redes de supermercados em Porto Alegre e o número de lojas | 49 |
| Figura 5.1 - Custos Fixos e Valor Adicionado | 67 |
| Figura 5.2 - Concentração e tipo de ambiente competitivo | 70 |
| Figura 5.3 - Número de lojas por mil habitantes por Áreas Nielsen | 75 |
| Figura 5.4 - Evolução do faturamento médio mensal das principais redes de supermercado de Porto Alegre em milhões de US\$ | 94 |
| Figura 5.5 - Natureza dos retornos segundo a existência de barreiras de mobilidade | 114 |
| Figura 5.6 - O porte e o poder de barganha na relação entre fornecedores e supermercados | 127 |
| | |
| Tabela 3.1 - Situações Relevantes para Diferentes Estratégias de Pesquisa | 27 |
| Tabela 3.2 - Principais Componentes do Projeto de Pesquisa | 34 |
| Tabela 3.3 - Categoria de Dados Brutos para Análise da Indústria | 38 |
| Tabela 3.4 - Relação Genérica de Entrevistados | 39 |
| Tabela 4.1 - Faturamento total das principais redes de supermercados com atuação em Porto Alegre em 1993 (valores referentes a outras e cidades e estados) | 42 |
| Tabela 4.2 - Tipo de loja alimentar baseado na área de vendas | 44 |
| Tabela 4.3 - Estratégia de mix de produtos baseada em tipo de loja | 45 |
| Tabela 4.4 - Os números da Cia. Real de Distribuição em Porto Alegre | 51 |
| Tabela 4.5 - Os números da Cia. Zaffari de Supermercados em Porto Alegre | 53 |
| Tabela 4.6 - Os números da Cia. Dosul de Abastecimento em Porto Alegre | 55 |
| Tabela 4.7 - Os números do Econômico em Porto Alegre | 56 |
| Tabela 4.8 - Os números dos Supermercados Zottis em Porto Alegre | 57 |
| Tabela 4.9 - Os números da Asun Comércio de Gêneros Alimentícios em Porto Alegre | 58 |
| Tabela 4.10 - Os números do Supermercado Febernati em Porto Alegre | 58 |
| Tabela 4.11 - Os números das principais redes de supermercados com atuação em Porto Alegre | 59 |
| Tabela 5.1 - Termômetro de vendas da AGAS, valores percentuais | 65 |
| Tabela 5.2 - Valores do PIB em US\$ bilhões e o termômetro de vendas da AGAS | 66 |
| Tabela 5.3 - Lojas por mil habitantes em 1993 no Brasil | 74 |
| Tabela 5.4 - Lojas por mil habitantes em 1993 na Região Sul | 75 |
| Tabela 5.5 - População, número de lojas alimentares no Brasil, Rio Grande do Sul e Porto Alegre .. | 76 |
| Tabela 5.6 - Lojas por mil habitantes: Brasil, Rio Grande do Sul e Porto Alegre | 76 |
| Tabela 5.7 - Evolução do faturamento médio mensal, da área de vendas e do número de lojas das principais redes de supermercado de Porto Alegre | 93 |
| Tabela 5.8 - Tipos de varejos alimentares: formatos substitutos ao supermercado | 118 |
| Tabela 5.9 - Rendimento mensal da população de Porto Alegre em faixas de salários mínimos | 142 |

RESUMO

Verificou-se o comportamento das cinco forças competitivas na indústria de varejos alimentares de auto-serviço, ou supermercados, na cidade de Porto Alegre, segundo a estrutura de análise de indústrias elaborada por Michael Porter e apresentada no livro *Estratégia competitiva* de 1986. Utilizou-se o método de estudos de caso para analisar a referida indústria. A indústria de supermercados em Porto Alegre obteve um faturamento estimado de US\$ 1,2 bilhões no ano de 1994. Caracteriza-se por uma indústria concentrada, na qual os três maiores competidores detém cerca de 70% do mercado em faturamento, apesar do número de competidores superar a marca dos 100. Das cinco forças que afetam a rentabilidade da indústria, verificou-se que a rivalidade e o poder de barganha dos fornecedores são as mais fortes, indicando que essas são as áreas que devem merecer maior atenção por parte das empresas no sentido de obterem melhores resultados.

ABSTRACT

Competitive forces in the self-service food retailing industry, or supermarkets, in Porto Alegre, were analysed, according to industry analysis framework proposed by Michael Porter in his book *Competitive Strategy* (1980). The case study method has been utilized to analyze the referred industry. The Porto Alegre's supermarket industry had sales estimated at US\$ 1,2 billion on 1994. The industry is concentrated with the three biggest competitors holding around 70% of de sales, although the number of competitors is over 100. Considering the five competitive forces that affect the industry's profitability, rivalry and bargain power of suppliers are the most important, deserving more attention from the companies in the industry to attain better results.

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação começou a ser construída em março de 1992. De lá até hoje passaram-se três anos. Nesse longo espaço de tempo muitas pessoas de alguma forma contribuíram para que eu obtivesse o grau de mestre. Gostaria muito de agradecer à Cláudia, minha noiva e futura esposa pelo apoio irrestrito, pelo tempo dedicado e por aquele tempo que abriu mão de estar comigo, pelas colaborações valiosas e também pelos projetos pessoais que sacrificou para estar hoje ao meu lado.

Não posso deixar de agradecer aos meus sócios na Dib, Klein & Associados, Jorge Antônio Dib, Felipe Sampaio Goron e Eduardo Gerchman cujo apoio muito me incentivou a concluir este trabalho. Agradeço em especial ao Dib pela colaboração, oportunidades e incentivo desde o início. Também agradeço ao Vicente Melgaré e Maria Catarina de Lima pelo auxílio e colaboração que foram decisivos nesses últimos meses.

Outras pessoas tiveram uma participação importante na concepção deste trabalho, são elas: o professor e amigo Luiz Antônio Slongo, que exigiu o primeiro projeto de dissertação e que, bem ou mal, me fez pensar objetivamente no assunto; o colega e supermercadista Romeu Antônio Mignoni, que concedeu a primeira entrevista, em dezembro de 1992 e que abriu para mim as primeiras portas dessa maravilhosa indústria de supermercados; o amigo Gilton Luiz Frisina que, algumas vezes sem saber, deu relevantes contribuições ao trabalho; o amigo João Carlos Oliveira que também deu contribuições importantíssimas, nas inúmeras conversas que tivemos nos últimos dois anos; a José Carlos Martins e João Manuel Fonseca que se dispuseram a colaborar, sempre demonstrando interesse pelos resultados, que espero agora poder retribuir através da conclusão deste; o grande amigo e colega, desde a adolescência, Paulo

3. ameaça de produtos substitutos;
4. poder de negociação dos fornecedores;
5. poder de negociação dos clientes.

Como referencial, utiliza-se a análise estrutural de indústrias de Porter (1980). Para efeitos metodológicos, a questão de pesquisa deste trabalho é: *Como funcionam as cinco forças competitivas na indústria de supermercados de Porto Alegre e por que funcionam dessa forma?*

Em 1980, Porter lançou seu livro intitulado *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Este livro foi um marco no estudo da estratégia competitiva, tendo sido citado em inúmeras obras que tratam do assunto. Segundo Prescott & Grant (1988), a principal fonte de referência sobre análise competitiva é a obra de Porter (1980)² identificada por aqueles autores como "the economists' model of industry attractiveness"³. Essa afirmação está baseada em três critérios: disponibilidade, orientação gerencial e relativa atualidade. Segundo Hambrick (1990), o livro *Estratégia Competitiva*, de Michael Porter, foi o mais referenciado em trabalhos sobre estratégia entre 1980 e 1985. Segundo Fredrickson (1990), os trabalhos de Porter iluminaram um grande número de pesquisadores e pesquisas em administração estratégica desde então até aquele ano de 1990.

Segundo Porter (1986), a intensidade competitiva, determinada pela ação conjunta das cinco forças, é que determina o nível de lucratividade em uma indústria e esse, por sua vez, influencia o nível de lucratividade das empresas que dela fazem parte.

² É importante salientar que Porter, 1980 e Porter, 1986 tratam-se da mesma obra, uma o original e a outra a sua versão em português: PORTER, Michael E. (1980). *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press. e PORTER, M (1986) *Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus. Algumas citações apresentadas durante o texto referem-se a obra original, em inglês. Nestes casos esta referência será conservada, nas outras situações será referida a obra em português.

³ O modelo de atratividade de indústrias dos economistas.

Além disso, as características estruturais, determinantes das forças competitivas, têm forte influência na competitividade de uma indústria. Por sua vez, a competitividade condiciona as estratégias potencialmente disponíveis para serem adotadas. "o (sic) grau de concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas (...). O conjunto destas forças determina o potencial de lucro final na indústria que é medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido." (Porter, 1986:22).

Este trabalho estrutura-se da seguinte forma: o presente capítulo introduz o tema e traz a definição dos objetivos e do problema de pesquisa desta dissertação.

No capítulo dois, é feita uma apresentação inicial do referencial teórico desenvolvido por Michael Porter (1986 e 1989), que é a base desse trabalho. Consiste na análise dos elementos que influenciam a intensidade das cinco forças competitivas. Em seguida, nesse mesmo capítulo, são apresentadas as considerações e críticas de outros autores sobre o tema.

No capítulo três, o capítulo do método, inicialmente é discutido o método mais adequado para este trabalho. A seguir é apresentado o caminho percorrido, desde o projeto até a análise dos dados.

No capítulo quatro, é definido o conceito de supermercado e é feita a caracterização da indústria de supermercados em Porto Alegre.

No capítulo cinco, retoma-se o referencial teórico aprofundando-o nas cinco forças competitivas (Porter, 1980). São também apresentados os resultados da pesquisa, sustentando a análise da indústria.

No capítulo seis são apresentadas as conclusões do trabalho, a partir dos resultados obtidos, as limitações e as sugestões, conseqüências de todo esse caminho percorrido.

2. A ESTRUTURA DE ANÁLISE DE INDÚSTRIAS DE PORTER

Neste capítulo, serão apresentadas e discutidas as idéias dos autores e suas posições sobre o tema central desta dissertação: a estrutura de análise de indústrias de Porter (1986). Dada a importância do trabalho de Porter (1980), tanto para a administração estratégica como para o presente estudo, este capítulo dedica grande parte de seu espaço para apresentar de forma sucinta o referencial teórico que existe por detrás da técnica de análise de indústrias de Porter (1980).

Na primeira seção, serão definidos alguns termos e conceitos importantes para o entendimento do leitor, evitando dúvidas desnecessárias ao longo desta pesquisa. Na segunda seção, será exposto o referencial teórico elaborado por Porter (1986), especificando os elementos que influenciam na intensidade das cinco forças competitivas. Na terceira seção, serão apresentadas as contribuições, considerações e críticas de outros autores sobre a estrutura de análise de indústrias de Porter (1986) e as reconsiderações de Porter sobre o assunto.

2.1. Termos e conceitos chave

O termo **produto**, normalmente empregado para descrever o resultado físico de um processo de fabricação servirá, aqui, para designar o produto final de uma indústria, seja ele um produto físico ou um serviço.

Assume-se que **indústria** é o que Kotler (1993) chamou de mercado para os economistas:

"Para um economista, um mercado descreve todos os compradores e vendedores que realizam alguma transação com algum bem ou serviço. Assim, um mercado de refrigerantes é composto de vendedores, tais como a Coca-Cola e a Pepsi-Cola, e de todos os consumidores que compram refrigerantes" (Kotler, 1993:137).

O termo **indústria** se refere, aqui, ao conjunto ou grupo de empresas ofertantes de produtos bastante próximos entre si, no que diz respeito a satisfação de necessidades dos clientes. Entenda-se indústria como setor ou ramo de negócio, não importando se de natureza comercial, industrial ou de serviços.

Na indústria de supermercados, o termo **custo variável** é comumente utilizado para designar os custos que oscilam em vista das modificações nos volumes físicos transacionados, como mercadorias, ICMS, PIS e Cofins. O termo **custo fixo** é utilizado para designar os custos que se mantêm inalterados face ao volume de atividade: depreciação, manutenção, folha de pagamento, energia elétrica.

É importante mencionar que no decorrer deste trabalho foi utilizado o termo **estrutura**, tradução do inglês *framework*, para se designar ou referir o trabalho de Porter (1980). Essa posição está baseada nos argumentos levantados pelo próprio Porter (1991), que são discutidos mais adiante.

Segundo Porter (1991)¹ os modelos, pela sua própria característica, tendem a isolar um grande número de variáveis, prendendo-se à análise de apenas algumas poucas. Por outro lado, as estruturas seriam abordagens mais amplas que os modelos, pois permitem identificar as variáveis relevantes necessárias para gerar conclusões adequadas às especificidades de cada indústria. Porter (1980) desenvolveu seu método de análise estrutural de indústrias para, segundo ele próprio, preencher uma lacuna no que diz respeito às técnicas de planejamento estratégico que, até então, ou se destinavam a formular questões de maneira organizada, mas não respondê-las, ou

¹ Neste artigo, Porter procura esclarecer algumas questões erguidas por outros autores a respeito de sua obra (Porter, 1980, 1985 e 1990). Uma das questões que se destaca são as abordagens para construção de teoria, existindo duas básicas: uma através de modelos e a outra através de estruturas.

se destinavam a dar respostas às empresas diversificadas, mas não ao conjunto de empresas que formavam a indústria.

Com isso Porter (1991) quer esclarecer que as cinco forças competitivas não formam um modelo de análise, mas sim uma estrutura de análise.

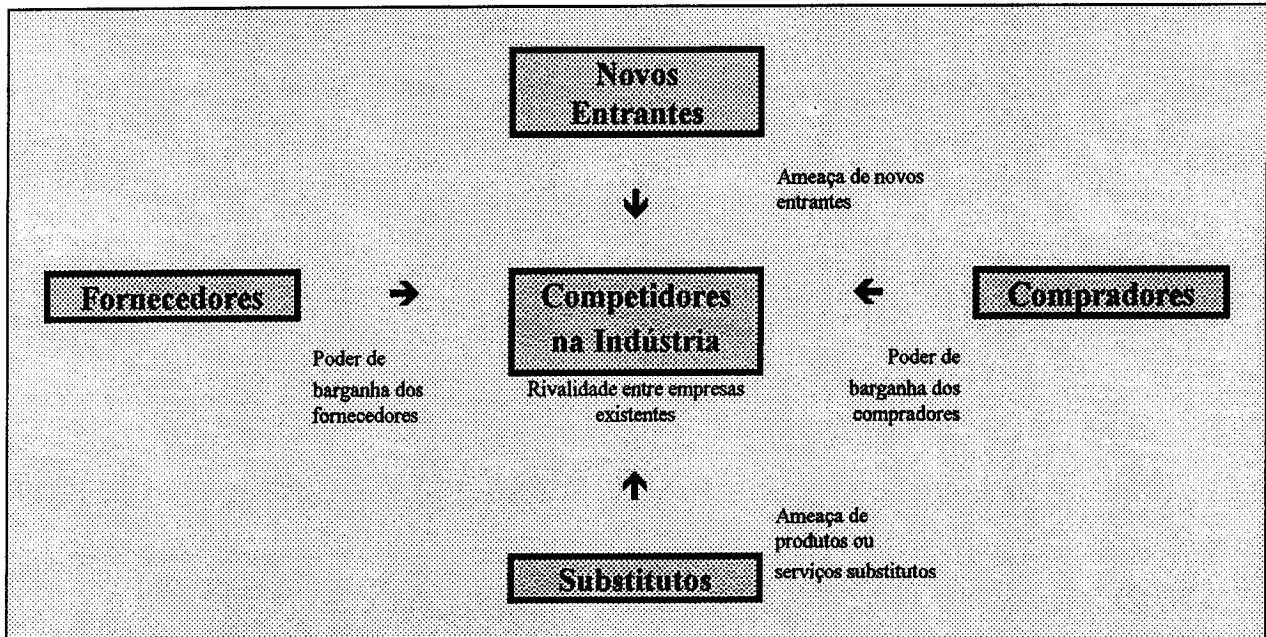
2.2. Técnica de análise de indústrias de Porter

A metodologia desenvolvida por Porter (1980) está fundada na análise das cinco forças competitivas que atuam em uma indústria, bem como suas implicações estratégicas. Segundo Porter (1986:22): "a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente"; no seu entendimento, o ambiente empresarial é bastante amplo. Fazem parte dele tanto forças econômicas quanto sociais, mas o limite principal do ambiente da empresa é a indústria.

O referencial teórico desenvolvido por Porter (1980) está baseado no pressuposto de que a estrutura industrial tem forte influência no estabelecimento das regras competitivas, bem como nas estratégias que poderão ser empreendidas pelas empresas.

A estrutura de um ramo de negócios é o conjunto das cinco forças competitivas: (1) rivalidade entre os atuais concorrentes ou rivalidade na indústria, (2) ameaça de novos entrantes, (3) ameaça de produtos substitutos, (3) poder de barganha dos fornecedores, (4) poder de barganha dos clientes. A figura 2.1 ilustra-as graficamente.

Figura 2.1.
As cinco forças competitivas



Fonte: Porter (1986:23).

Estas cinco forças agem sobre os preços, os custos e os investimentos, justamente os elementos que compõem o retorno sobre o investimento (Porter, 1985). Quanto maior a pressão exercida pelas cinco forças, a intensidade competitiva, menor tende a ser a rentabilidade naquele ramo de negócio. Assim, pode-se dizer que as cinco forças competitivas, características estruturais de uma indústria, são os determinantes da rentabilidade da indústria. A rentabilidade de uma empresa é determinada pela intensidade competitiva do seu ramo de negócios.

A rentabilidade de uma indústria não é, no entanto, determinada pela aparência do produto ou pela intensidade tecnológica. A indústria norte-americana de computadores pessoais (PCs), por exemplo, emprega alta tecnologia, mas tem uma rentabilidade relativamente baixa. Como exemplo oposto, a indústria de software emprega alta tecnologia e tem rentabilidade relativamente alta (Porter, 1980).

O conjunto de condições que determinam um ambiente competitivo de um ramo de negócios - estrutura, intensidade competitiva e rentabilidade - também é conhecido como atratividade de uma indústria.

A pressão exercida pelas cinco forças atua diretamente na capacidade gerencial do conjunto denominado empresa, de modo que pode exigir maior ou menor habilidade para obter retornos sobre o investimento superiores ao custo do capital. As cinco forças competitivas agem de forma diferente em ramos de negócio diferentes.

Por exemplo, na indústria de curtumes, os abatedouros, fornecedores de peles, têm um poder de barganha sobre seus clientes, os curtumes (Luce et al., 1986). Ou seja, esses últimos são obrigados a pagar o preço que os abatedouros exigem.

É muito comum imaginar que as cinco forças são características intrínsecas da indústria. Se assim fosse, a estratégia competitiva dependeria muito da escolha da indústria e de uma melhor compreensão que a empresa tem delas. É importante salientar que as forças competitivas sofrem alterações ao longo do tempo, em função de modificações na estrutura industrial ou na conjuntura econômica. Na realidade, as empresas, através de sua estratégia competitiva, podem influenciar e alterar as cinco forças competitivas (Porter, 1985).

Toda empresa tem uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita, consciente ou inconsciente. (Mintzberg, 1987). A formulação de uma estratégia competitiva, por sua vez, pode ser conduzida por um processo formal ou informal de planejamento. Existem benefícios significativos que podem ser obtidos como um processo explícito de planejamento, qual seja, uma ação coordenada dos departamentos de uma empresa no sentido de atingir um conjunto de metas comuns (Porter, 1980).

O processo de análise estrutural do ramo de negócios é um dos primeiros passos na formulação de uma estratégia competitiva favorável à empresa (Porter, 1980). Consiste em analisar e pesquisar em maior profundidade as fontes de cada uma das cinco forças competitivas. Dessa forma é possível identificar pontos fortes e fracos vitais para a empresa, bem como esclarecer as tendências que se apresentarão como ameaças ou oportunidades.

A rivalidade entre os competidores influencia o nível de preços e os custos, pois determina o grau de competição em propaganda, pesquisa e desenvolvimento. A ameaça de novos entrantes põe um limite no nível de preços e altera o nível dos investimentos em barreiras de entrada. A ameaça de produtos substitutos modifica o nível de preços que pode ser cobrado pela indústria. O poder de barganha de fornecedores interfere na determinação dos custos da indústria. Por fim, o poder de barganha de clientes influencia o nível de preços e os investimentos - aqueles necessários para atender os clientes com o nível de serviços desejado.

Indústrias com características distintas terão um potencial de lucratividade diferente. As cinco forças competitivas básicas variam, com relação a sua natureza e intensidade, em função da indústria.

A seguir, apresenta-se, resumidamente, algumas das características que determinam cada uma das cinco forças competitivas, segundo Porter (1980, 1985). Vale lembrar que as cinco forças competitivas serão retomadas em maior profundidade no capítulo cinco, em conjunto com os resultados da coleta de dados na indústria de supermercados de Porto Alegre.

2.2.1 Rivalidade na indústria

A competição entre os concorrentes depende de: taxa de crescimento da indústria, relação entre custos fixos e valor adicionado, relação entre capacidade instalada e demanda, grau de diferenciação dos produtos, identidade/fidelidade à marca e custo de substituição por parte dos

clientes, grau de concentração na indústria - número e tamanho dos concorrentes, diversidade de competidores, interesses empresariais e barreiras de saída.

2.2.2 Ameaça de novos entrantes

A ameaça de novos entrantes está associada à existência de barreiras de entrada. As barreiras de entrada dependem de: economias de escala, existência de marcas e patentes, identidade e fidelidade à marca, custos de mudança por parte dos clientes, necessidades de capital, políticas governamentais, expectativa de retaliação e vantagens de custo absoluto (independentes da escala, tais como curva de experiência), acesso a insumos e matérias-primas e custo de desenvolvimento de produtos.

2.2.3 Ameaça de produtos substitutos

A ameaça de produtos substitutos é determinada por: preço relativo dos produtos substitutos, custos de mudança por parte dos clientes, propensão do comprador a substituir seus insumos e nível de lucratividade dos produtores substitutos.

2.2.4 Poder de barganha de fornecedores

O poder de barganha ou negociação dos fornecedores depende de: grau de diferenciação dos insumos, custo de mudança de fornecedor, existência de insumos substitutos, número e tamanho dos fornecedores em relação à indústria, importância do volume para o fornecedor, custo relativo a compras totais na indústria, importância dos insumos no produto final e ameaça de integração vertical de ambas as partes.

2.2.5 Poder de barganha de clientes

O poder de barganha ou negociação dos clientes é determinado por: número e tamanho dos compradores em relação à indústria, volume de compras, custos de mudança de ambas as partes, nível de informação dos compradores, ameaça de integração vertical de ambas as partes, existência de produtos substitutos, relação entre preço dos produtos da indústria e o valor de suas compras totais, grau de diferenciação dos produtos da indústria, fidelidade e identidade de marca, impacto do produto da indústria sobre a qualidade/desempenho do produto final do cliente, margem de lucros do comprador e incentivos aos tomadores de decisão.

Essas características que determinam a intensidade das cinco forças competitivas dentro de uma indústria não são constantes. Modificações estruturais tendem a ocorrer ao longo do tempo. Alterações na intensidade das forças competitivas alteram o potencial de lucratividade da indústria. (Porter, 1980).

2.2.6 Grupos competitivos

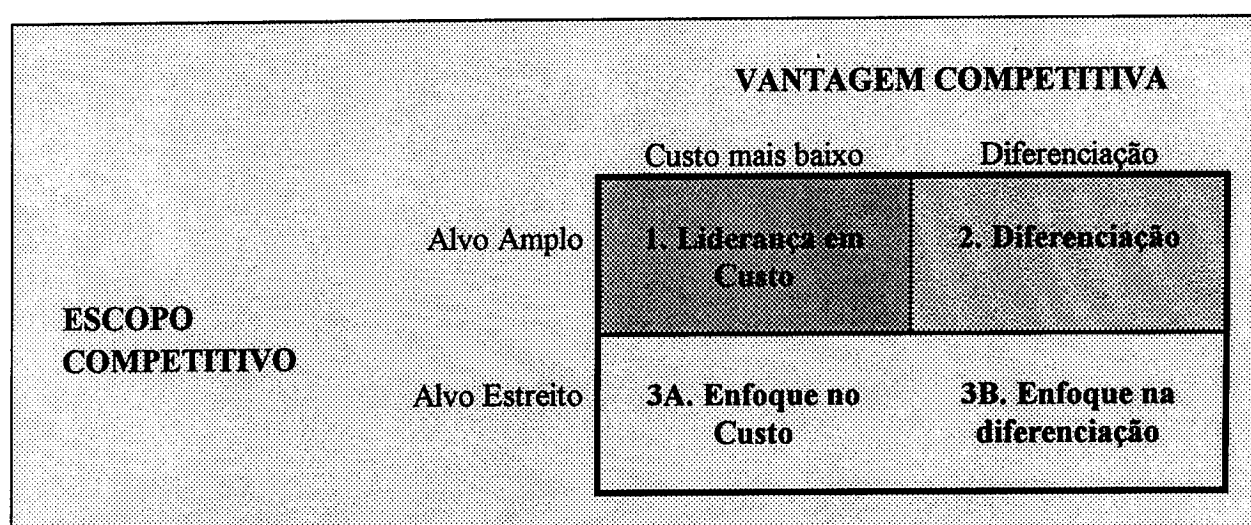
Existem algumas dimensões estratégicas que captam as diferenças possíveis dentro de uma mesma indústria: especialização, identificação de marcas, qualidade do produto, liderança tecnológica, integração vertical, posição de custo, atendimento, política de preço, alavancagem, relacionamento com a matriz, relacionamento com os governos (Porter, 1980).

Essas dimensões podem ser descritas para cada um dos competidores da indústria, permitindo que se classifiquem as empresas competidoras em grupos estratégicos. Um grupo estratégico é formado por uma ou mais empresas que estão seguindo uma mesma estratégia, segundo as dimensões citadas anteriormente. Em um extremo, uma indústria pode ter apenas um grupo estratégico; em outro, um grupo estratégico para cada competidor.

2.2.7 Estratégias genéricas

Segundo Porter (1980, 1985), as empresas que conseguem maior rentabilidade dentro de uma indústria são aquelas que criam vantagem competitiva seguindo uma das estratégias genéricas. As estratégias genéricas estão baseadas em dois tipos básicos: liderança em custo ou diferenciação. Esses dois tipos básicos combinados com os dois escopos de atuação da empresa - amplo ou estreito - formam os quatro tipos de estratégias. Porter (1980, 1985) classifica as quatro estratégias como sendo três estratégias genéricas, conforme figura 2.2

Figura 2.2
As Três Estratégias Genéricas



Fonte: Porter (1989:10).

A vantagem de custo significa, para a empresa, auferir lucros maiores através de um preço inferior com uma quantidade vendida maior. A vantagem de diferenciação é aquela que permite à empresa oferecer aos seus clientes algo a mais, sem necessariamente cobrar mais por isso - o valor da diferença em benefício deve ser menor do que o preço maior cobrado pelo benefício a mais. A terceira estratégia genérica é o enfoque. Sua diferença básica em relação às outras duas estratégias é o alvo estreito. O enfocador escolhe um segmento ou segmentos para atuar e somente nesses segmentos busca ou diferenciação ou operar com menores custos.

Porter (1985) salienta que existe a possibilidade de uma empresa perseguir mais de uma estratégia genérica. Quando uma empresa busca mais de uma estratégia genérica, mas não alcança nenhuma delas ela está no "meio-termo". Uma empresa que está nessa posição só terá lucros atrativos se estiver numa indústria com muitos outros concorrentes também no "meio-termo", ou em uma indústria cuja estrutura é muito favorável.

De forma um pouco diferente, existe a possibilidade e até a recomendação de que a empresa que almeja a liderança em custos consiga oferecer também alguma diferenciação que não comprometa seus custos, da mesma forma que uma empresa que almeja a diferenciação deva buscar sempre reduzir seus custos. É o conceito de paridade-proximidade (Porter, 1985).

2.3. Análise de indústrias: contribuições e considerações de outros autores

Apesar da significativa relevância para o pensamento estratégico, o conjunto de idéias sobre vantagens competitivas desenvolvida por Porter (1980, 1985 e 1990) sofreu inúmeras críticas. A partir de uma revisão da literatura sobre o assunto foi possível dividi-las em dois grupos: (1) as críticas à análise estrutural de indústrias e (2) críticas às estratégias genéricas².

2.3.1 As críticas à análise estrutural de indústrias

Prescott & Grant (1988) empreenderam o levantamento de vinte e uma técnicas de análise competitiva com o objetivo de orientar os gerentes a selecionarem a melhor alternativa de acordo com suas necessidades e possibilidades. Nesse guia aparece referenciado o trabalho de Porter (1980), o qual é submetido a uma análise quanto a onze dimensões, entre elas "restrições quanto a precisão, vantagens e limitações" (Prescott & Grant, 1988: 13)³.

² Existem ainda mais dois grupos de críticas que, tendo em vista o escopo desse trabalho, não serão analisadas. São eles: (3) críticas à cadeia de valores e (4) críticas ao diamante da competitividade.

³ "... *accuracy constraints, advantages e limitations*" (Prescott & Grant, 1988:13).

Ainda segundo Prescott & Grant (1988), um dos pontos fracos do modelo de Porter é a alta dependência da precisão do trabalho em relação às habilidades (*skills*) de quem faz a coleta de dados e também de quem faz a interpretação destes. Como principais limitações, apontam a suposição da estrutura econômica da indústria como a raiz da competição e a falta de uma clara definição do desenho das fronteiras da indústria⁴. Apesar disso, consideram que "o modelo de atratividade da indústria dos economistas proporciona uma visão abrangente da indústria" (Prescott & Grant, 1988:20)⁵. Estas são as considerações apresentadas com relação à técnica em si.

Através de um comentário que não diz respeito unicamente à técnica de análise estrutural de indústrias de Porter (1986), mas a todas as técnicas apresentadas naquele artigo, aqueles autores afirmam que "poucas análises competitivas podem ser realizadas com sucesso utilizando uma única técnica" (Prescott & Grant, 1988:11)⁶.

Seguindo um caminho distinto, já que estavam mais preocupados com a construção de vantagem competitiva, Day & Wensley (1988) também abordam questões referentes a análise competitiva. Segundo esses autores, existem basicamente duas abordagens para formulação de estratégia: avaliações centradas nos competidores e avaliações focadas nos consumidores.

As avaliações centradas nos competidores estão baseadas em comparações diretas com um pequeno número de competidores. Estas abordagens são mais adequadas a indústrias em que a ênfase recai sobre "bater a concorrência". A pergunta-chave nesse tipo de indústria é: "Como nossas capacidades se comparam com as dos concorrentes?". Nesse tipo de negócio há uma

⁴ "Basic assumption that economic structure of industry is root of competition and drawing of industry boundaries" (Prescott & Grant, 1988:13).

⁵ "... the economists' model of industry attractiveness provided a comprehensive picture of the industry" (Prescott & Grant, 1988:20).

⁶ "Few competitive analysis can be successfully completed using a single technique" (Prescott & Grant, 1988:11).

grande ênfase em custos, respostas rápidas às ações de marketing dos concorrentes e domínio da tecnologia vigente (Day & Wensley, 1988)⁷. No entanto, o mundo não é feito somente de indústrias como esta.

Por outro lado, as avaliações focadas nos consumidores têm a vantagem de examinar uma gama maior de alternativas, já que se baseiam nas necessidades dos consumidores. No entanto, falta, nesses casos, uma maior relação com as variáveis que podem ser controladas pela empresa. Segundo Day & Wensley (1988), é preciso balancear as duas abordagens⁸. Ainda segundo os mesmos autores, o modelo das cinco forças de Porter, que analisa os fatores determinantes da lucratividade de uma indústria, é muito utilizado para criar uma estrutura conceitual capaz de facilitar o pensamento estratégico, essencial para aumentar a consistência da enumeração de forças e fraquezas da empresa/negócio.

As considerações de Day & Wensley (1988) sobre a estrutura de análise de indústrias de Porter deixam claro que as restrições são mais situacionais - ligadas às situações as quais se aplicam - do que conceituais.

Hamel & Prahalad (1989), em seu artigo *Strategic Intent*, argumentam basicamente que a estratégia competitiva das empresas não deve estar preocupada somente em alocar, da melhor maneira possível, os recursos existentes, baseando-se, para isso, em uma análise das indústrias nas quais competem. Segundo esses autores, as grandes empresas de sucesso da atualidade têm como característica comum uma grande discrepância entre objetivos e recursos. Essa característica seria

⁷ "Competitor-centered assessments are based on direct management comparisons with a few target competitors. This approach often is seen in stalemated industries where the emphasis is on 'beat the competition.' The key question is, 'How do our capabilities and offerings compare with those of competitors?' These businesses watch costs closely, quickly match the marketing initiatives of competitors, and look for their sustainable edge in technology" (Day & Wensley, 1988:1).

⁸ "Customer-focused approaches have the advantage of examining the full range of competitive choices in light of the customers' needs and perceptions of superiority, but lack an obvious connection to activities and variables that are controlled by management. Clearly a balance of the two characteristic perspectives is needed" (Day & Wensley, 1988:2).

fruto de uma postura principalmente de empresas orientais - Japão e Coréia, justamente as que superaram seus concorrentes ocidentais apesar da disparidade de recursos em favor das últimas.

"Empresas que buscaram a liderança global durante os últimos 20 anos invariavelmente começaram com ambições que eram fora das proporções de seus recursos e capacidades. Mas elas criaram uma obsessão de vencer em todos os níveis da organização e então sustentaram aquela obsessão durante a busca de 10-20 anos pela liderança global. Nós chamamos essa obsessão 'intenção estratégica' " (Hamel & Prahalad, 1989: 64)⁹.

Para deixar clara sua posição, Hamel & Prahalad (1989) afirmaram que "se os gerentes ocidentais tivessem estendido suas análises de concorrentes para incluir as empresas orientais, isso teria simplesmente 'sublinhado' quão dramáticas eram as discrepâncias de recursos entre eles" (1989: 64)¹⁰. De forma mais incisiva, Hamel & Prahalad (1989) destacam que o objetivo do estrategista é criar um espaço no mercado adequado unicamente às forças da empresa e não ficar procurando um nicho em indústrias existentes¹¹.

Por considerarem quase inútil a análise estrutural de indústrias, Hamel & Prahalad (1989) não chegam a considerar a sua consistência teórica em seu trabalho. Em artigo mais recente (Prahalad & Hamel, 1990:82)¹², esses autores afirmam que os padrões de diversificação e a entrada em mercados devem ser guiadas pelas *core competences*¹³ e não somente pela

⁹ "Companies that have risen to global leadership over the past 20 years invariably began with ambitions that were out of all proportion to their resources and capabilities. But they created an obsession with winning at all levels of the organization and then sustained that obsession over the 10-20 year quest for global leadership. We term this obsession 'strategic intent' " (Hamel & Prahalad, 1989:64).

¹⁰ "If Western managers had extended their competitor analysis to include these companies [as japonesas], it would merely have underlined how dramatic the resource discrepancies between them were" (Hamel & Prahalad, 1989:64).

¹¹ "Armed with concepts like segmentation, the value chain, competitor benchmarking, strategic groups, and mobility barriers, many managers have become better and better at drawing industry maps. But while they have been busy map making, their competitors have been moving entire continents. The strategist's goal is not to find a niche within the existing industry space but to create new space that is uniquely suited to the company's own strengths, space that is off the map" (Hamel & Prahalad, 1989:73).

¹² "Patterns of diversification and market entry may be guided by them [core competences], not just by the attractiveness of markets" (Prahalad & Hamel, 1990:82).

¹³ Existem duas traduções para *core competences*: competências centrais e competências básicas, assim, preferiu-se apresentar o termo na sua versão original.

atratividade dos mercados que justamente é avaliada a partir de métodos como a análise estrutural de indústrias de Porter (1980).

De certa forma, Mintzberg (1990b) compartilha da mesma visão de Hamel & Prahalad (1989 e 1993). Para ele, o excessivo investimento em análises competitivas significa um desperdício de recursos. Enquanto a empresa analisa o que já existe, os concorrentes criam novos espaços.

"Algumas empresas realizam análises competitivas, enquanto outras atingem o sucesso, desenvolvendo novos nichos evitando competidores já existentes. A escola do posicionamento foca sua atenção em estratégias que já se tornaram genéricas, em indústrias já estabelecidas, em grupos que já foram formados e em competidores que já se posicionaram." (Mintzberg, 1990b:135)¹⁴.

Outra crítica que faz Mintzberg a respeito da estrutura de análise de indústrias de Porter é quanto à definição dos limites da indústria. Segundo Mintzberg (1988), os fatores que estão envolvidos na definição de uma indústria são tantos que se torna difícil desenvolver um conjunto conciso de definições. Além disso, ainda segundo Mintzberg (1988), as mudanças tornam as fronteiras da indústria arbitrárias, já que produtos e tecnologias estão continuamente sendo agregados e descartados da indústria. Na visão de Mintzberg (1988), a vantagem competitiva sempre surge através da reconcepção da indústria.

Para Mariotto (1991), "Michael Porter rompe com o padrão, passando a considerar a concorrência como o aspecto fundamental da estratégia empresarial" (Mariotto, 1991:41). No entanto, esse mesmo autor salienta que Porter (1980, 1985, 1990), centrando todo o seu trabalho na concorrência e na competitividade, acaba por distorcer a questão da estratégia.

¹⁴ "Some firms do competitor analysis, while others succeed by developing new niches that avoid existing competitors. The positioning school focuses its attention on strategies that have already become generic, on industries that are already established, on groups that have already been formed, and on competitors that have already positioned themselves." (Mintzberg, 1990b:135).

"Concluindo a análise da idéia de competitividade na obra de Porter, podemos dizer que a ênfase que ele atribui à concorrência e à competitividade dá a sua obra um caráter, ao mesmo tempo, destorcido e oportuno. De fato, como orientação às empresas para elaboração de estratégias, seus ensinamentos concentram-se demais nos mecanismos da concorrência, em detrimento de outros mecanismos, por exemplo, de cooperação entre as empresas" (Mariotto, 1991:44).

Uma segunda passagem de Mariotto (1991) vai também ao encontro dos objetivos dessa seção. Nela, aquele autor deixa claro sua visão de que a contribuição de Porter (1980) é singular, mas que a formulação de uma estratégia deve considerar muito mais que uma análise da concorrência:

"A contribuição maior de Porter está, a meu ver, no seu primeiro livro, *Competitive Strategy*. O modelo que ele apresenta das cinco forças de concorrência é uma inovação útil e relevante e, se a empresa souber relativizar a importância dessas considerações, poderá formular estratégias mais bem fundamentadas" (Mariotto, 1991:44).

Ao que parece, a grande crítica que Mariotto (1991) faz à obra de Porter (1980,1985,1990) é a sua ênfase na competição, contrapondo-se à cooperação entre empresas. Dessa idéia também são partidários Hamel & Prahalad (1989, 1993) que alertam para a importância das alianças com empresas, mesmo concorrentes, para se conseguir vantagens competitivas, como mostra a seguinte passagem:

"A NEC contou em centenas de alianças, licenciamentos e *joint-ventures* para apoiar seus esforços de desenvolvimento de produto e ganhar acesso a mercados externos. Alianças com Intel, General Electric, Varian, Honeywell, para nomear algumas, multiplicaram os recursos internos da NEC" (Hamel & Prahalad, 1993:80)¹⁵.

Os comentários feitos com relação às técnicas de análise estrutural de indústrias estão mais relacionados com sua auto-suficiência como ferramenta de análise estratégica do que propriamente com sua consistência teórica. Pode-se dizer, então, que a estrutura de análise de indústrias de Porter (1980) segundo alguns autores (Prescott & Grant, 1988; Day & Wensley, 1988; Mariotto, 1991) não se presta como única ferramenta de análise estratégica, mas tem uma

¹⁵ "NEC relied on hundreds of alliances, licensing deals, and joint ventures to bolster its product-development efforts and to gain access to foreign markets. Alliances with Intel, General Electric, Varian, and Honeywell, to name a few, multiplied NEC's internal resources" (Hamel & Prahalad, 1993:80).

consistência teórica interna que permite que seja utilizada como uma das técnicas que servirão de base para o processo de formulação de estratégias.

A posição mais radical é a de Hamel & Prahalad (1989 e 1993) e Prahalad & Hamel (1990). Esses autores simplesmente dispensam o uso de técnicas como a análise estrutural de indústrias de Porter (1980) como subsídio para a formulação de estratégias.

2.3.2 As críticas às estratégias genéricas

Nos momentos seguintes, serão revisados e analisados os comentários de alguns autores sobre as estratégias genéricas formuladas por Porter (1980, 1985). Porter (1980, capítulo 2), ao expor suas três estratégias genéricas - liderança no custo total, diferenciação e enfoque - deixa claro que elas não podem ser perseguidas por uma mesma empresa em uma mesma indústria, pois essa empresa acabaria se colocando no "meio termo" (1986:55). Entre a sua primeira obra, *Competitive Strategy* (1980), e a segunda, *Competitive Advantage* (1985), algumas críticas foram feitas à aplicação das estratégias genéricas (Mintzberg, 1988).

O argumento das críticas era de que, ao se perseguir uma estratégia de liderança em custos, por exemplo, não se poderia deixar de se preocupar com a diferenciação. Na sua já referida segunda obra, então, Porter (1985) acrescenta às estratégias genéricas o conceito de paridade/proximidade. Com isso, a empresa que optar pela liderança em custos, utilizando o mesmo exemplo, deverá procurar uma paridade/proximidade com seus concorrentes no que diz respeito a diferenciação em relação a dimensões valorizadas pelos clientes (Porter, 1985).

"Ao destacar as situações acima como exceções à assertiva genérica de que não se pode conseguir vantagem de custo e diferenciação simultaneamente, Porter (1985) tenta responder às críticas que se fizeram à posição assumida em *Competitive Strategy* (Porter, 1980)" (Hexsel, 1993:14).

Para Mintzberg (1990b), as estratégias genéricas restringem as perspectivas das empresas. O processo de formulação de estratégias dever ser orientado para a síntese, ao contrário da análise como é o caso da escola do posicionamento, da qual faz parte o pensamento de Porter (1980, 1985).

"Para a escola do posicionamento, as estratégias são *genéricas*; em outras palavras, elas são categorias claramente delineadas - posições bem definidas no mercado. Com efeito, o analista não desenha as estratégias (na realidade, nem as formula) somente as seleciona." (Mintzberg, 1990b:126)¹⁶.

O processo de formulação das estratégias, na escola do posicionamento, está muito mais ligado à seleção das mesmas dentre as estratégias genéricas, do que propriamente às suas formulações. Segundo Mintzberg (1990b), "algumas das mais famosas batalhas de negócios e da guerra foram vencidas não fazendo as coisas corretamente, mas quebrando as regras, criando as *categorias*." (Mintzberg, 1990b:135)¹⁷. Esta afirmação refere-se à análise da indústria e às estratégias genéricas que são o "fazer as coisas corretamente".

"Porter não forneceu uma estrutura que funcionasse como fundamentos para pesquisa de conteúdo. Isto é, seu livro de 1980 forneceu um conjunto de conceitos que podem ser operados entre si - estratégias genéricas, indústrias genéricas, grupos estratégicos e outros - mas não os entrelaçou em uma teoria integrada. (Isto é sugerido pela virtual ausência de referências a grupos estratégicos ou indústrias genéricas no seu livro seguinte de 1985). Provavelmente isto reflete a orientação dessa escola para a análise ao invés da síntese, ao ponto que seus próprios conceitos são tratados como partes separadas." (Mintzberg, 1990b:127-128)¹⁸.

¹⁶ "To the positioning school, strategies became generic; in other words, they were clearly delineated categories - well-defined positions in the economic market-place. In effect, the analyst did not design strategies (indeed, did not even formulate them) so much as select them." (Mintzberg, 1990b: 126).

¹⁷ "Some of the most famous battles of business and war have been won not by doing things correctly but by breaking the rules, by creating the categories." (Mintzberg, 1990b:135).

¹⁸ "Porter did not provide a framework so much as a foundation for content research. That is, his 1980 book provided a set of concepts that could be worked with - generic strategies, generic industries, strategic groups, and so on - but it did not weave them into an integrated theory. (This is suggested by the virtual absence of reference to either strategic groups or generic industries in his follow-up book in 1985). Perhaps this reflects this school's

Assim como têm uma descrença na capacidade da análise estrutural de indústrias como ferramenta para a formulação de estratégias competitivas, Hamel & Prahalad (1989) também não acreditam nas estratégias genéricas como um guia para as empresas.

"Não é muito confortável pensar que a essência do pensamento estratégico ocidental possa ser reduzida a oito regras de excelência, sete S's, cinco forças competitivas, quatro estágios do ciclo de vida do produto, três estratégias genéricas e inumeráveis matrizes dois-por-dois. Ainda, nos últimos vinte anos, 'avanços' em estratégia tomaram a forma de tipologias, heurísticas e listas de lavanderia freqüentemente com bases empíricas dúbias. Além disso, mesmo conceitos razoáveis como ciclo de vida do produto, portfólio de produtos e estratégias genéricas muitas vezes têm efeitos tóxicos colaterais: eles reduzem o número de opções estratégicas que a gerência está inclinada a considerar. Eles criam uma preferência por vender negócios ao invés de defendê-los. Eles produzem estratégias previsíveis que os rivais facilmente decodificam" (Hamel & Prahalad, 1989: 71-72)¹⁹.

Hamel & Prahalad (1989), além de não concordarem com a utilização de técnicas estratégicas limitadoras dos horizontes das empresas, argumentam que a idéia da exclusividade entre as estratégias genéricas não é verdadeira. Para esses autores, a liderança só será atingida perseguindo-se ambas as estratégias: "O que alguns chamam de suicídio competitivo - perseguir ambos custo e diferenciação - é exatamente o que muitos competidores lutam para" (Hamel & Prahalad, 1989: 69)²⁰.

Examinado-se as críticas à exclusividade das estratégias genéricas pode-se, com segurança, dizer que a introdução do conceito de paridade/proximidade deve ser considerado.

orientation to analysis rather than synthesis, so that even its own concepts are treated as decomposed parts." (Mintzberg, 1990b:127-128).

¹⁹ *"It is not very comforting to think that the essence of Western strategic thought can be reduced to eight rules of excellence, seven S's, five competitive forces, four product life-cycle stages, three generic strategies, and innumerable two-by-two matrices. Yet for the past 20 years, 'advances' in strategy have taken the form of ever more typologies, heuristics, and laundry lists, often with dubious empirical bases. Moreover, even reasonable concepts like product life-cycle, product portfolios, and generic strategies often have toxic side effects: They reduce the number of strategic options management is willing to consider. They create a preference for selling business rather than defending them. They yield predictable strategies that rivals easy decode"* (Hamel & Prahalad, 1989:71-72).

²⁰ *"What some call competitive suicide - pursuing both cost and differentiation - is exactly what many competitors strive for"* (Hamel & Prahalad, 1989:69).

Quanto aos pontos-de-vista defendidos por Hamel & Prahalad (1989), parece que suas idéias estão ainda muito baseadas em poucas e grandes empresas de atuação global. Para constatar isso, basta ver os exemplos que são utilizados em todo o texto: NEC, Canon, Komatsu, Coca-Cola, Honda entre outros. Não há, até o momento, argumentos suficientes para aceitar indistintamente as proposições de Hamel & Prahalad (1989 e 1993), bem como não há argumentos suficientes para rejeitá-las.

Adicionalmente, é importante acrescentar os comentários feitos por Mintzberg (1990b) a respeito da aplicabilidade das estratégias genéricas. "Pensamento estratégico genérico se aplica facilmente a *commodities*, produção em massa e indústrias de serviços de massa, não, por exemplo, a produtores de produtos adaptados às necessidades dos clientes, os quais são mais comuns do que os sugeridos nessa literatura (Lampel & Mintzberg, 1987)." (Mintzberg, 1990b:133)²¹. Segundo Mintzberg (1990b), o pensamento estratégico genérico pode ser aplicado aos supermercados, já que são prestadores de serviço de massa.

Para evitar mal entendidos, é importante esclarecer que atuação global e produção em massa não são elementos de uma mesma categoria. São categorias distintas, podendo existir ou não conjuntamente. Utilizando-se os exemplos apresentados por Hamel & Prahalad para ilustrar, pode-se afirmar que a Komatsu tem atuação global, mas produz bens adaptados às necessidades dos seus clientes. Já a Coca-Cola tem atuação global e produtos de massa. Os supermercados em Porto Alegre, como será argumentado mais adiante, têm um produto de massa, mas uma atuação local - exceção feita ao Carrefour que tem uma atuação multinacional, mas apenas em alguns países.

²¹ "Generic strategic thinking applies most readily to commodity, mass production, and mass service industries, not, for example, to producers of customized products, which turn out to be far more common than is suggested in this literature (Lampel and Mintzberg 1987)." (Mintzberg, 1990b:133).

3. MÉTODO

Método: "caminho para se chegar a um fim" (Ferreira, 1986:1128). Dentro dessa perspectiva, neste capítulo, aborda-se o caminho percorrido desde a definição do problema a ser pesquisado até a conclusão do trabalho. Na primeira seção, justifica-se a escolha do estudo de caso como caminho percorrido para as finalidades do trabalho. Na segunda seção, são apresentados e discutidos os próprios caminhos escolhidos: o método do estudo de caso.

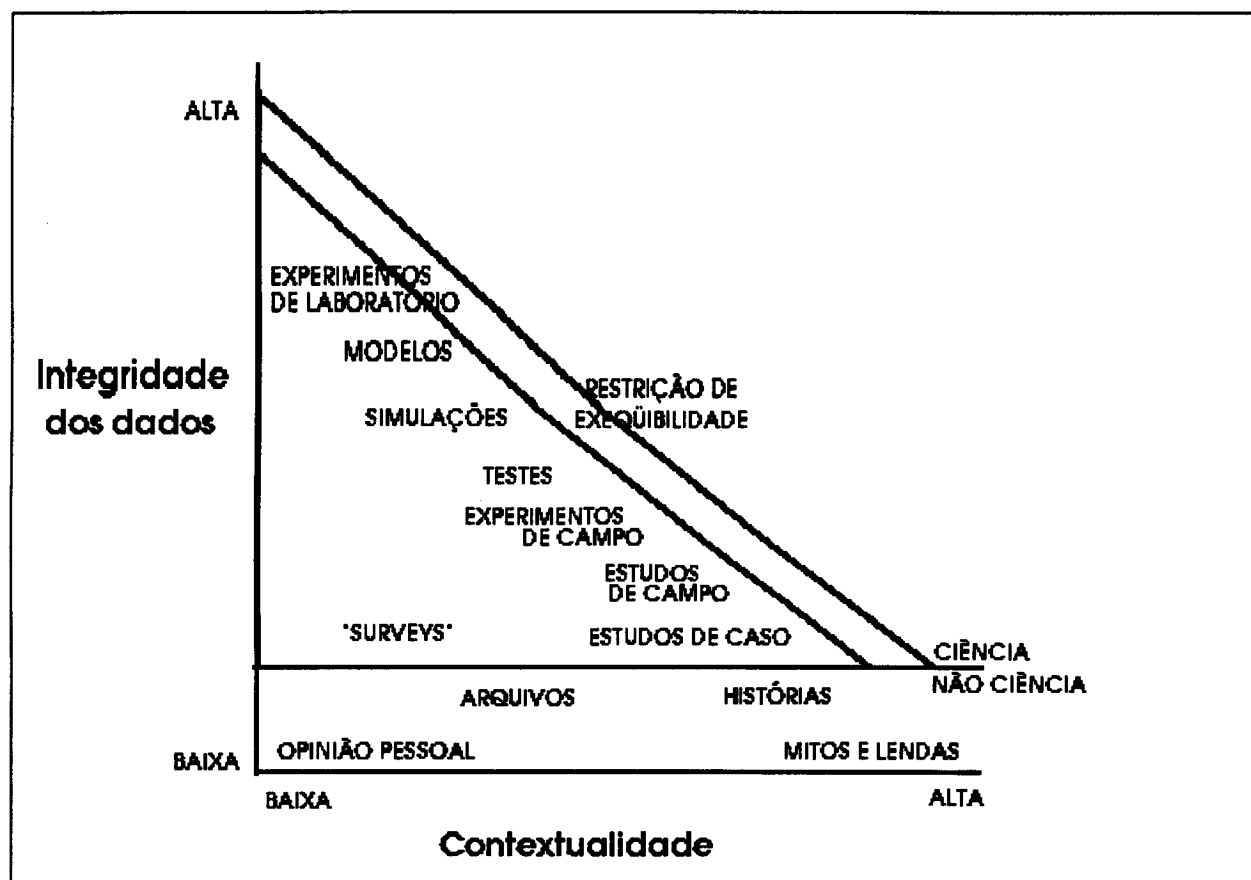
3.1. Justificativa do método

Fundamentalmente, a escolha do método de pesquisa deve estar baseada no problema a ser pesquisado.

Segundo Campomar (1991:97): "Primeiramente, é necessário definir-se claramente o problema a ser pesquisado". A partir da clara definição do problema é que se torna possível identificar a melhor estratégia de pesquisa. Bonoma (1985) também argumenta que os objetivos de pesquisa devem ser especificados antes de se identificar a estratégia de pesquisa mais adequada, já que, em última análise, são eles que irão determiná-la.

Em um de seus trabalhos, Bonoma (1985) expõe claramente os métodos de pesquisa existentes, discutindo as aplicações a que se prestam. Sua exposição pode ser resumida pela figura 3.1.

Figura 3.1
Triângulo do Acréscimo de Conhecimento



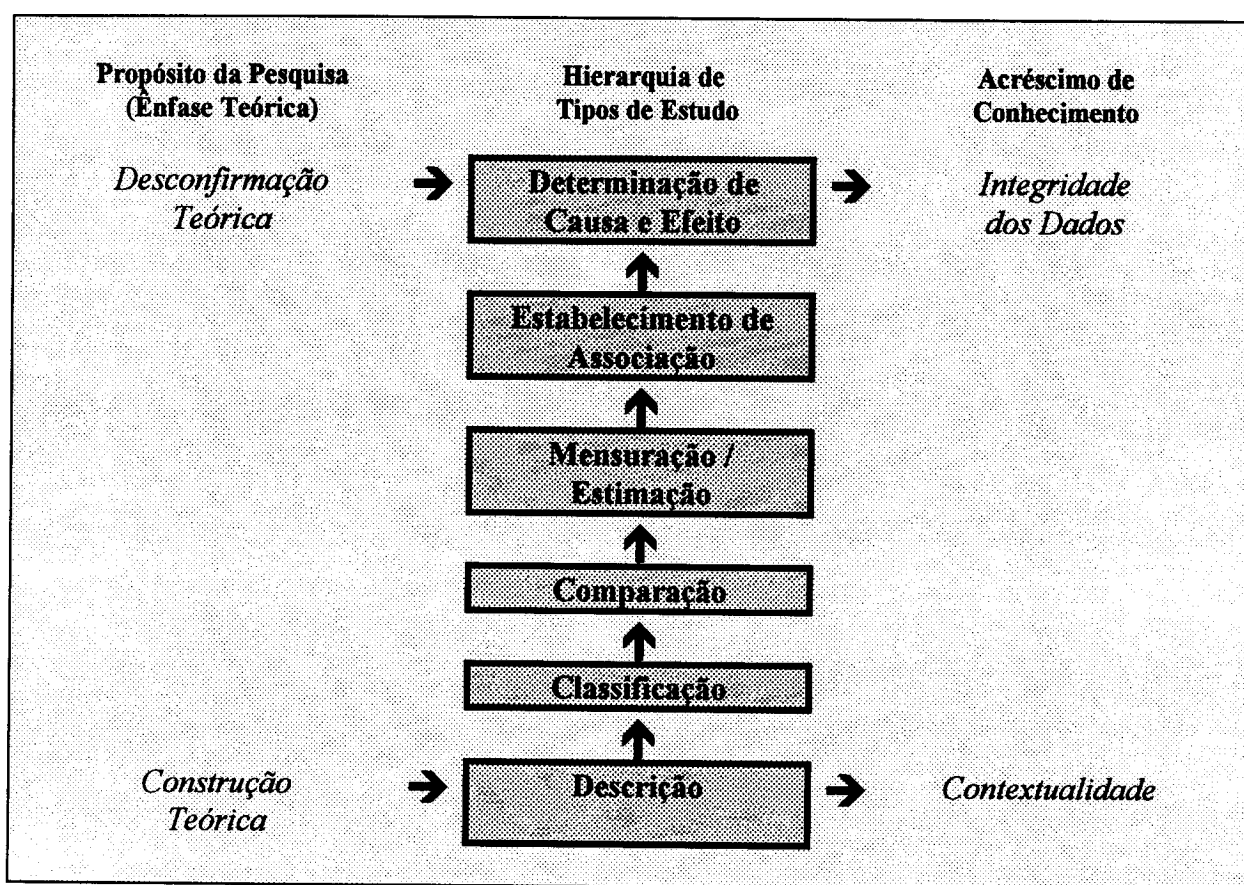
Fonte: Bonoma (1985:200).

No eixo vertical, os métodos de pesquisa estão classificados quanto à integridade dos dados. Refere-se às características da pesquisa que interferem no erro e no viés dos resultados de pesquisa, é a validade interna. No eixo horizontal, estão classificados quanto à contextualidade. Refere-se às características da pesquisa que afetam a relevância contextual dos descobrimentos, é a validade externa. Estudos que buscam um alto grau de integridade dos dados devem utilizar métodos como experimentos em laboratório, em um dos extremos do triângulo. Estudos que buscam um alto grau de contextualidade devem utilizar métodos como o estudo de caso, no outro extremo do triângulo (Bonoma, 1985).

Ainda segundo Bonoma (1985), duas características do problema de pesquisa são consideradas para identificar qual a melhor estratégia de pesquisa: (1) o propósito da pesquisa e (2) a natureza do fenômeno estudado.

Sendo o propósito da pesquisa a construção teórica, é necessário que se desenvolva um estudo descritivo, se nada tiver sido realizado até então, respeitando a hierarquia de tipos de estudo (Simon, 1978; McGrath, 1982 e Cook e Campbell, 1979 apud Bonoma, 1985), conforme está disposto na figura 3.2.

Figura 3.2
Seleção de Estratégias de Pesquisa: Enfoque do Propósito da Pesquisa



Fonte: elaboração do autor com base em Yin (1990).

A figura 3.2 tem como eixo central a Hierarquia de Tipos de Estudos que se inicia na base, com a descrição, indo até o topo, com a determinação de causa e efeito. No primeiro caso, esta-se buscando a Construção Teórica. À medida que se avança em direção à Desconfirmação Teórica, sobe-se para o topo da hierarquia.

Os estudos descritivos, por sua vez, determinam o uso de métodos de pesquisa com ênfase para a contextualidade. Para a seleção do método de pesquisa mais adequado, então retorna-se à figura 3.1.

Quanto a natureza do fenômeno estudado, dois fatores-chaves são relevantes: (1) descontextualidade e (2) quantificabilidade. Quanto maior a descontextualidade do fenômeno estudado, maior a possibilidade de se garantir a integridade dos dados. Da mesma forma, quanto maior a quantificabilidade do fenômeno, maior a integridade dos dados. Em oposição, quanto maior a contextualidade do fenômeno, maior a propensão a se utilizar métodos qualitativos.

De forma semelhante, Yin (1990) utiliza uma seqüência de passos para a seleção do método de pesquisa mais adequado. Segundo esse autor, a escolha da estratégia de pesquisa se faz através da análise de três fatores inerentes ao problema a ser pesquisado: (1) o tipo de questão de pesquisa, (2) a extensão do controle que o investigador tem sobre o comportamento de eventos atuais e (3) o grau de foco em eventos contemporâneos em oposição a eventos históricos. A tabela 3.1 apresenta cinco principais estratégias de pesquisa relacionadas aos três fatores.

Tabela 3.1
Situações Relevantes para Diferentes Estratégias de Pesquisa

| Estratégia | (1) Tipo de questão de pesquisa | (2) Requer controle sobre eventos comportamentais? | (3) Está focada em eventos contemporâneos? |
|--------------------------|------------------------------------|--|--|
| Experimento | como, por que | sim | sim |
| Levantamento ou "survey" | quem, o que, onde, quantos, quanto | não | sim |
| Análise de arquivos | quem, o que, onde, quantos, quanto | não | sim/não |
| Histórico | como, por que | não | não |
| Estudo de caso | como, por que | não | sim |

Fonte: Yin (1990:17).

Seguindo os passos sugeridos por Yin (1990), a primeira tarefa é definir o tipo de questão de pesquisa (tabela 3.1, coluna 1). Buscando o que foi exposto anteriormente, no capítulo que

trata dos objetivos, verifica-se que o foco desse trabalho é a análise estrutural da indústria de supermercados, com a descrição das cinco forças competitivas. Em outras palavras, como funcionam as cinco forças competitivas na indústria de supermercados e por que funcionam dessa forma? Dado o tipo de questão de pesquisa, eliminam-se aquelas estratégias que não se prestam para responder perguntas do tipo como e por quê.

De forma equivalente, utilizando-se o referencial apresentado por Bonoma (1985), o propósito da pesquisa é *descrever como* funcionam as cinco forças competitivas, o que indica a utilização do método do estudo de caso, seguindo-se os passos das figuras 3.1 e 3.2.

A segunda tarefa é identificar a extensão do controle que o investigador tem sobre o comportamento de eventos atuais (tabela 3.1, coluna 2). No caso do presente trabalho, não existe, nem se requer, controle sobre os eventos. Assim sendo, eliminam-se as estratégias que requerem controle sobre os eventos, como é o caso dos experimentos. Restam o método histórico e o método do estudo de caso.

Por fim, a terceira tarefa é identificar o foco do trabalho, se em eventos contemporâneos ou passados (tabela 3.1, coluna 3). No caso do presente trabalho, está claro o foco em eventos contemporâneos, já que se quer saber como funcionam, no presente, as cinco forças competitivas na indústria de supermercados. Segundo Yin (1990), nesse caso, a melhor estratégia de pesquisa é o estudo de caso.

O item contemporaneidade de Yin (1990) se assemelha muito ao de contextualidade de Bonoma (1985). Com isso pode-se dizer que o fenômeno das cinco forças competitivas não pode ser estudado fora do contexto da indústria.

Ao abordar a questão da estratégia de análise de indústrias, Porter (1986) deixa claro que é preciso lidar com um número muito grande de informações de dois tipos básicos: dados secundários e dados primários. A multiplicidade de fontes de dados, a diversidade de contatos com participantes diretos e indiretos da indústria determinam que o método de pesquisa seja suficientemente abrangente para contemplá-los. Além disso, deve ser empreendida uma análise profunda do relacionamento das cinco forças competitivas.

"A fonte mais incerta quanto a uma cooperação com os pesquisadores talvez sejam os concorrentes, pois os dados por eles liberados têm um potencial real para causar-lhes prejuízo econômico" (Porter, 1986:342). Esse trecho deixa claro que o estudo de uma indústria tem três aspectos comuns ao estudo de caso. O primeiro deles "... investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real de vida" (Yin, 1990:23)¹, já que informações reveladas podem prejudicar os negócios dos entrevistados, o que dá uma dimensão clara de contemporaneidade do estudo.

O segundo deles é ilustrado nessa passagem de Porter (1986:336):

"Os capítulos neste livro [referindo-se a Porter, 1986] identificaram as principais características estruturais das indústrias, as forças importantes que causam a sua transformação e as informações estratégicas necessárias a respeito da concorrência. Estes fatores são o alvo de uma análise da indústria (...). No entanto, visto que estas características da estrutura e da concorrência geralmente não são dados brutos e sim o resultado da *análise* destes, os pesquisadores também podem achar útil ter uma metodologia para a coleta sistemática de dados brutos. Um conjunto simples, porém completo, de áreas onde coletar estes dados é fornecido na Figura B-1 [equivalente a tabela 3.3 deste trabalho]. O pesquisador que conseguir descrever integralmente cada uma destas áreas deve estar em condições de desenvolver um quadro abrangente da estrutura da indústria e dos perfis dos concorrentes" (Porter, 1986:336).

¹ "... investigates a contemporary phenomenon within its real-life context" (Yin, 1990:23).

Esse trecho de Porter indica que "... os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes" (Yin, 1990: 23)², as características estruturais da indústria nada mais são do que o próprio contexto da indústria.

E por fim, o terceiro aspecto. "Existem basicamente dois tipos de dados sobre indústrias: dados publicados e aqueles coletados em entrevistas com participantes e observadores da indústria (dados de campo)" (Porter, 1986:335). Com essa afirmação, conclui-se que o estudo da indústria, de fato, tem de lidar com um número muito grande e diverso de informações, indicando a necessidade de se adotar uma metodologia de pesquisa em que "... múltiplas fontes de evidência são utilizadas" (Yin, 1990: 23)³.

As três citações anteriores de Yin são uma definição do que vem a ser um estudo de caso, o que também o distingue de outras estratégias de pesquisa.

Segundo Boyd et al. (1989), o estudo de caso é a técnica de pesquisa voltada para a descrição detalhada de fenômenos, analisando-os profundamente, através de uma descrição completa, o que permite o entendimento do relacionamento dos fatores que regem suas relações, independente dos números envolvidos. Esse é o segundo conjunto de argumentos que indicam a utilização do método do estudo de caso neste trabalho.

A escolha do estudo de caso como método pode ser ainda melhor compreendida se levarmos em conta a justificativa deste trabalho - verificar o funcionamento do modelo de Porter (1986) em uma atividade de serviços - contraposta ao que disse Bonoma "... a meta da coleta de dados em pesquisa de casos não é quantificação ou igualmente enumeração, mas, isto sim, (1) descrição, (2) classificação (desenvolvimento tipológico), (3) desenvolvimento de teoria e (4)

² "... the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident" (Yin, 1990:23).

³ "... multiple sources of evidence are used" (Yin, 1990:23).

teste limitado de teoria. Em uma palavra, a meta é entendimento" (Bonoma, 1985:206)⁴. Adotando-se esses termos propostos por Bonoma (1985), pode-se dizer que o presente trabalho busca descrever o funcionamento das forças competitivas e, ao mesmo tempo, promover um teste limitado da teoria que está por de trás.

O que afirmou Porter (1991), em um artigo mais recente, vem ao encontro do uso do estudo de caso como forma de investigar as indústrias:

"Eu fui forçado a voltar-me para grandes números de estudos de caso em profundidade para identificar variáveis significantes, explorar a relação entre elas e poder lidar com as especificidades da indústria e da firma em escolhas estratégicas [...] a natureza da estratégia requer isto. O maior uso de estudos de caso em livros e artigos será necessário para o real progresso no atual estágio no desenvolvimento da área" (Porter, 1991:99)⁵.

Não somente essa, mas todas as outras passagens dessa seção são razões para se optar pelo estudo de caso como o método mais adequado a este trabalho de dissertação.

3.2. O método do estudo de caso e o projeto de pesquisa utilizado

Segundo Yin (1990), o método do estudo de caso é uma pesquisa empírica onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas e que investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, quando não existe uma clara divisão entre o fenômeno e o contexto.

⁴ "... , the goal of data collection in case research is not quantification or even enumeration, but rather (1) description, (2) classification (typology development), (3) theory development, and (4) limited theory testing. In a word, the goal is understanding" (Bonoma, 1985:206).

⁵ "I was forced to turn to large numbers of in-depth case studies to identify significant variables, explore the relationship among them, and cope with industry and firm specificity in strategy choices [...] the nature of strategy requires it. The greater use of case studies in both books and articles will be necessary for real progress at this stage in the field's development" (Porter, 1991:99).

Por ser um método qualitativo, portanto não orientado pela lógica estatística, o estudo de caso poderia ser considerado como um método mais simples de ser aplicado, além de pouco preciso. Ledo engano.

"Há muito preconceito quanto ao uso de casos em pesquisa, primeiro por aqueles que desconhecem o método e o consideram pouco estruturado, fácil e, por isso, pouco acadêmico. Em segundo lugar, por aqueles que acreditam ser verdadeiro somente aquilo que é quantificado. Os dois grupos estão equivocados (Campomar, 1991:96)".

Justamente por ser um método pouco estruturado (Campomar, 1991), bastante flexível (Yin, 1990), o estudo de caso tende a ser mais difícil de ser aplicado pois requer maior aplicação por parte do pesquisador. Quanto à questão da quantificação, é importante esclarecer o que existe por de trás deste argumento. Acostumados a pensar através dos números, os quantitativistas acreditam que as generalizações somente podem ser feitas a partir das inferências estatísticas. O estudo de caso não é o equivalente a uma amostra, mas sim uma forma de produzir generalizações analíticas (Yin, 1990), ao contrário das generalizações estatísticas permitidas pela correta aplicação de métodos quantitativos. Vale ressaltar que os ditos intocáveis métodos quantitativos têm seus pontos fracos, tais como o viés, tanto de natureza amostral como não amostral (Mattar, 1993).

O estudo de caso pode ser baseado em um único caso como em múltiplos casos. Segundo Boyd et al. (1989), o estudo de casos pode estar baseado em um número pequeno de elementos tendo como limite mínimo a unidade. Não devem ser confundidos simplesmente com pesquisa qualitativa, caracterizada por observação detalhada do mundo natural e esforço para evitar qualquer comprometimento anterior com qualquer modelo teórico, já que podem estar baseados somente em dados quantitativos. Além disso, os estudos de caso não precisam necessariamente incluir observação direta detalhada como fontes de evidência (Yin, 1990).

De acordo com o mesmo Yin (1990), a teoria relativa a projetos de pesquisa em estudos de caso é muito pouco desenvolvida, principalmente se comparado a outras áreas da ciência. O

que torna o desenvolvimento de um projeto de pesquisa uma tarefa difícil e seguramente sujeita a críticas. Pode-se dizer que falta ainda uma estrutura teórica referencial capaz de orientar os pesquisadores da área das ciências sociais.

"O desenvolvimento desse projeto de pesquisa é uma parte difícil ao realizar-se estudos de caso. Diferente de outras estratégias de pesquisa, o 'catálogo' potencial de projetos de pesquisa para estudos de caso ainda tem que ser desenvolvido. Não existem livros texto, como aqueles das ciências biológicas e psicológicas ..." (Yin, 1990: 27)⁶.

Entretanto, independentemente de suas dificuldades, o projeto de pesquisa precisa ser definido, sob pena de comprometer todo o restante do trabalho. Novamente, segundo Yin (1990: 29)

"... um projeto de pesquisa é muito mais que um plano de trabalho. O principal motivo do projeto é ajudar a evitar a situação na qual as evidências não levam às questões iniciais de pesquisa. Nesse sentido, um projeto de pesquisa lida com um problema *lógico* e não um problema *logístico*"⁷.

Existem cinco componentes determinantes de um projeto de pesquisa quando se fala em estudos de caso: (1) questões de pesquisa, (2) proposições, (3) unidades de análise, (4) a lógica que une os dados às proposições e (5) critérios para interpretar os resultados (Yin, 1990). O conjunto dos três primeiros componentes pode ser melhor visualizado na tabela 3.2.

⁶ "The development of this research design is a difficult part of doing case studies. Unlike other research strategies, the potential 'catalog' of research designs for case studies has yet to be developed. There are no textbooks, like those in the biological and psychological sciences ..." (Yin, 1990:27).

⁷ "... a research design is much more than a workplan. The main purpose of the design is to help to avoid the situation in which the evidence does not address the initial research questions. In this sense, a research design deals with a logical problem and not a logistical problem" (Yin, 1990:29).

Tabela 3.2
Principais Componentes do Projeto de Pesquisa

| | |
|----------------------------|--|
| Questão de pesquisa | Como funcionam as cinco forças competitivas na indústria de supermercados de Porto Alegre e por que funcionam dessa forma? |
| Proposições | As cinco forças competitivas funcionam na indústria de supermercados como descreve o modelo de Porter. |
| Unidade de análise | A estrutura da indústria de supermercados de Porto Alegre |

A questão de pesquisa já foi anteriormente definida: como funcionam as cinco forças competitivas na indústria de supermercados e por que funcionam dessa forma?

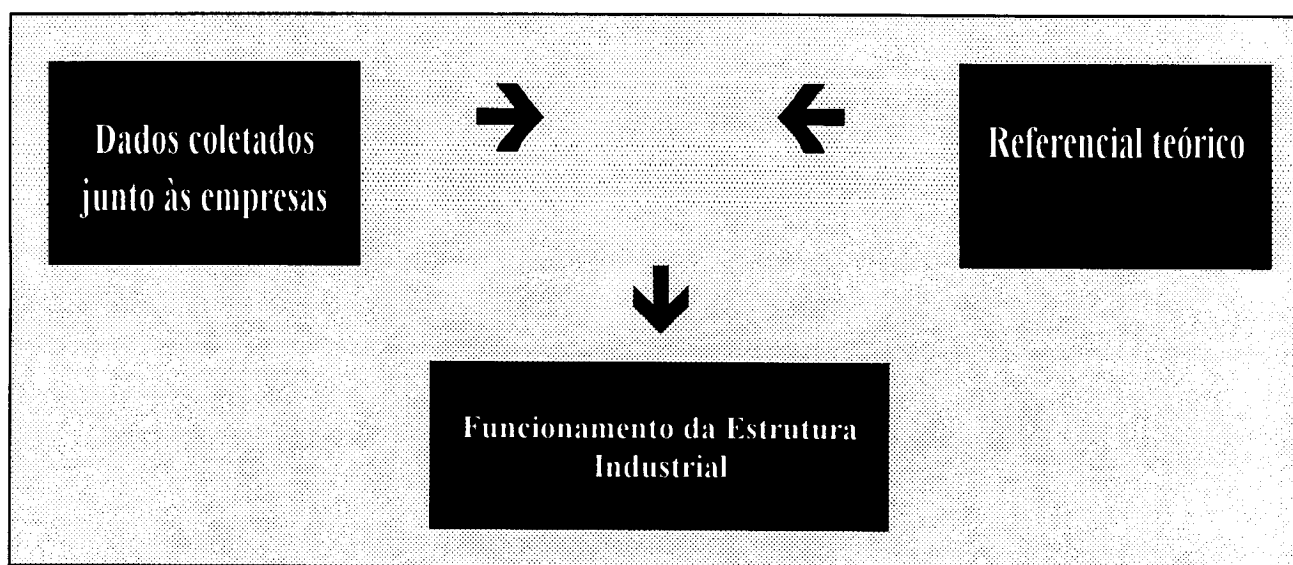
As proposições são orientações que focalizam as questões de pesquisa. No presente trabalho a proposição adotada é de que as cinco forças competitivas agem na indústria de supermercados como descreve o modelo de Porter (1986).

A unidade de análise é o que auxilia na determinação do universo a ser pesquisado: organizações, pessoas, grupos de organizações, relacionamentos, decisões. No presente caso, a unidade de análise é a estrutura industrial em questão, a dos supermercados em Porto Alegre.

Os critérios para interpretar os resultados e a lógica que unem os dados às proposições serão orientados pelas recomendações de Porter (1986) que é o autor do modelo teórico que serve de orientação para este trabalho.

Os dados coletados foram comparados ao referencial teórico das cinco forças competitivas, o que permitiu o entendimento do funcionamento da estrutura industrial. Esse processo pode ser visualizado de forma esquemática na figura 3.3.

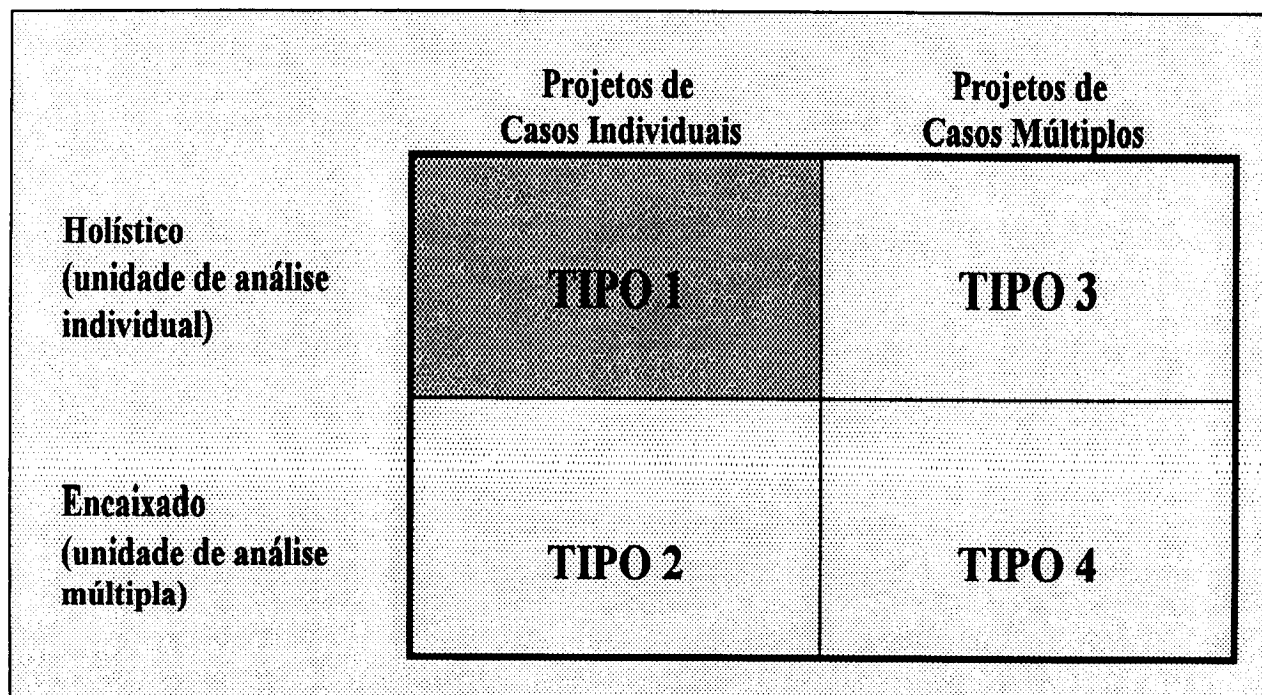
Figura 3.3
Representação Esquemática da Estrutura da Pesquisa



Fonte: adaptado de Hexsel (1993).

A esta altura do trabalho, torna-se possível determinar qual o tipo de estudo de caso a ser empreendido. No caso do presente trabalho trata-se de um estudo holístico com projeto de caso individual (Tipo 1). No sentido de tornar mais clara esta posição apresenta-se a figura 3.4.

Figura 3.4
Tipos Básicos de Projetos para Estudos de Caso



Fonte: Yin (1990:46)

O seguinte trecho explica muito bem esta figura:

"Para estudos de caso, quatro tipos principais de projeto são relevantes, seguindo uma matriz 2 x 2. O primeiro par de categorias consiste de projetos de casos individuais e casos múltiplos, os quais podem ocorrer em combinação com ambos do primeiro par, está baseado na unidade ou unidades de análise a serem cobertas - e distinguem-se entre projeto holístico e encaixado" (Yin, 1990:27)⁸.

O objeto de estudo dessa dissertação é a indústria de supermercados de Porto Alegre. Assim, pode-se afirmar que trata-se de um projeto de caso individual: a indústria, pois não há o estudo individualizado das empresas que dela fazem parte. Partindo do mesmo objeto, pode-se dizer que trata-se de um estudo de caso holístico, com uma única unidade de análise (a indústria de supermercados somente de Porto Alegre).

⁸ "For case studies, four major types of designs are relevant, following a 2 x 2 matrix. The first pair of categories consists of single-case and multiple-case designs. The second pair, which can occur in combination with either of the first pair, is based on the unit or units of analysis to be covered - and distinguishes between holistic and embedded designs" (Yin, 1990:27).

3.3. Conduzindo o estudo de caso

As recomendações de Yin (1990) sugerem o desenvolvimento de um protocolo de pesquisa. Para a condução do estudo de caso foi então desenvolvido um Protocolo de Trabalho. Como se tratou de um trabalho de pesquisa individual, conduzido por uma só pessoa, o próprio autor desta dissertação, não chegou a ser produzido um documento formal para servir de Protocolo de Trabalho. Este seria imprescindível se houvesse a necessidade de se desenvolver orientações para terceiros. Dos diversos itens que compõem o protocolo, o que mereceu maior atenção foi o protocolo de perguntas, que é apresentado em anexo.

Os dados foram obtidos principalmente através de três fontes: (1) entrevistas, (2) exame de documentos e (3) observação para se chegar aos dados primários e secundários capazes de fornecer as informações necessárias para a análise da indústria, conforme tabela 3.3, proposta por Porter.

As entrevistas foram orientadas por um protocolo de perguntas ou roteiro de entrevistas, desenvolvido com base no "Esboço do Roteiro de Entrevista-I" proposto por Hexsel (1993) que é um trabalho de natureza teórica muito semelhante a este.

A partir desse modelo, foram feitas algumas adaptações tanto de escopo teórico do trabalho quanto ao escopo do objeto, a indústria de supermercados. Preparou-se um roteiro básico para os competidores. Para as outras categorias de entrevistados utilizou-se parcialmente o roteiro básico que é apresentado em anexo. As entrevistas foram do tipo não-estruturada e não-disfarçada. No entanto, algumas informações foram obtidas em conversas informais, o que caracteriza a entrevista disfarçada.

Tabela 3.3
Categoria de Dados Brutos para Análise da Indústria

| Categoria de Dados | Compilação |
|---------------------------------------|---|
| Linha de produtos | por companhia |
| Compradores e seu comportamento | por ano |
| Produtos substitutos | por área funcional |
| Crescimento | Índice Padrão (sazonal, cíclico) Determinantes |
| Tecnologia de produção e distribuição | Estrutura de custo Economias de escala Valor agregado Logística Mão-de-obra |
| Marketing e Vendas | Segmentação do mercado Práticas de marketing |
| Fornecedores | |
| Inovação | Tipos Fontes Índice Economias de escala |
| Concorrentes | Estratégias Metas Pontos fortes Pontos fracos Hipóteses |
| Meio macroeconômico | |

Fonte: Porter (1986:336).

As fontes de dados primários para se obter estas informações foram os competidores na indústria, fornecedores e observadores/especialistas.

Ao todo foram realizadas vinte e quatro (24) entrevistas, conforme especificado na tabela 3.4. As entrevistas foram realizadas em duas etapas. A primeira entre 08/92 e 03/93 e a segunda entre 10/94 e 11/94. As primeiras entrevistas serviram para formar um panorama da indústria. Entre a primeira e a segunda etapa, transcorreu o que pode ser chamado de observação participativa (Yin, 1990). Nesse período, o autor desta dissertação teve a oportunidade de participar de quatro eventos do setor, sendo duas convenções regionais e duas nacionais, além de prestar serviços de consultoria e treinamento para competidores e fornecedores.

Tabela 3.4
Relação Genérica de Entrevistados

| Categoria | Empresas | Entrevistas |
|---------------------|-----------------|--------------------|
| Competidores | 7 | 15 |
| Fornecedores | 6 | 7 |
| Substitutos | 1 | 1 |
| Especialistas | 1 | 1 |

Essa visão mais próxima do cenário competitivo permitiu fazer uma divisão *a priori* dos supermercados em segmentos, o que auxiliou na seleção das empresas e pessoas entrevistadas. Não foram entrevistados todos os competidores da indústria, mas alguns dos principais representantes dos diferentes segmentos. Em anexo é apresentada a relação dos associados à Associação Gaúcha de Supermercados - AGAS. Esta relação provavelmente não esgota todos os supermercados de Porto Alegre, mas contempla sua grande maioria.

Os dados secundários, relativos à indústria de supermercados, foram coletados nas seguintes publicações especializadas: *Revista AGAS*, *SuperHiper*, *Supermercado Moderno* e *Revista Amanhã*, além dos anuários *Melhores e Maiores de Exame*, *Balanço Anual* da Gazeta Mercantil.

4. CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DE SUPERMERCADOS EM PORTO

ALEGRE

Neste capítulo, é feita a descrição da indústria de supermercados, cujo objetivo é situar o leitor no seu contexto. Na primeira seção, são discutidas definições que determinam os limites da indústria de supermercados em Porto Alegre. Na segunda seção, é feita a caracterização da indústria de supermercados em Porto Alegre, apresentando-se informações que possam dar uma idéia de seu tamanho e do tamanho dos competidores que dela fazem parte.

4.1. Definindo a indústria de supermercados

O primeiro passo na caracterização da indústria de supermercados é deixar claro o que é um supermercado, o que é uma loja alimentar, o que é uma loja de auto-serviço e, por fim, como conciliar estas definições.

A seguir, são apresentadas três definições complementares de supermercado. Segundo o Dicionário Aurélio: "supermercado. [Do ingl. *supermarket*.] *S. m. Mercad.* Loja de auto-serviço (1), onde em ampla área se expõe à venda grande variedade de mercadorias, particularmente gêneros alimentícios, bebidas, artigos de limpeza doméstica e perfumaria popular" (Ferreira, 1986:1630). Segundo o Dicionário Webster's: "*supermarket*. Um grande mercado de varejo que vende alimentos e outros gêneros para o lar e é usualmente operado através do auto-serviço, do tipo pague e leve" (Webster's, 1989:1427)¹. Essas duas definições anteriores são genéricas, mas

¹ "a large retail market that sells food and other household goods and that is usually operated on a self-service, cash-and-carry basis (Webster's, 1989:1427)".

servem para situar, de forma ampla, o leitor deste trabalho. A seguir, apresenta-se algumas definições de fontes especializadas que servirão para fechar a questão.

A primeira conclusão que se pode chegar é que o supermercado é um formato especializado de varejo. Logo, antes de seguir adiante na busca de uma definição para os supermercados, faz-se necessário apresentar uma definição clara do que é um varejo. A seguir estão descritas duas definições de varejo muito semelhantes entre si, retiradas de dois livros especializados em gerenciamento de varejo.

"Varejo consiste naquelas atividades de negócio envolvidas com a venda de bens e serviços para consumidores para seu uso pessoal, familiar ou residencial. É o estágio final no processo de distribuição²" (Berman & Evans, 1989:3).

"Varejo é um conjunto de atividades de negócio que envolvem a venda de produtos e serviços para o consumidor final. Frequentemente, as pessoas pensam no varejo apenas como a venda de produtos nas lojas. Entretanto, varejo também envolve a venda de serviços como a hospedagem em um hotel, uma consulta com um médico, um corte de cabelo, um aluguel de fitas de vídeo ou uma refeição em um restaurante³" (Levy & Weitz, 1992:7).

Tendo definido varejo como o conjunto de atividades que envolvem a venda de produtos ou serviços para o consumidor final, e como sendo o último estágio no processo de distribuição, pode-se voltar para a terceira definição de supermercado. Segundo Berman & Evans (1989): "o *Food Marketing Institute*⁴ define um supermercado como uma loja alimentar de auto-serviço com departamentos de mercearia, hortifrutigranjeiros e carnes com vendas mínimas **anuais** de US\$ 2

² *"Retailing consists of those business activities involved in the sale of goods and services to consumers for their personal, family, or household use. It is the final stage in the distribution process"* (Berman & Evans, 1989:2).

³ *"Retailing is the set of business activities involved in selling products and services to the ultimate (final) consumer. Often, people think of retailing only as the sale of products in stores. However, retailing also involves the sales of services, such as overnight lodging in a motel, an examination by a doctor, a hair cut, the rental of a videotape, or a meal in a restaurant"* (Levy & Weitz, 1992:7).

⁴ O *Food Marketing Institute* (FMI) é a organização que congrega os supermercadistas nos Estados Unidos da América. É o equivalente da ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados.

milhões (Berman & Evans, 1989:101)⁵". Isto significa um faturamento mínimo **mensal** de US\$ 166.666,67.

As oito maiores redes de supermercados com atuação em Porto Alegre tem um faturamento por loja superior a US\$ 2 milhões. A rede Febernati, a de menor faturamento entre as maiores, tem uma média, por loja, de US\$ 5 milhões por ano, como se pode observar na tabela 4.1.

Tabela 4.1
Faturamento total das principais redes de supermercados com atuação em Porto Alegre em 1993 (valores referentes a outras e cidades e estados)¹

| Empresas | Faturamento anual (em US\$) ² | Check-outs | Área de vendas (m ²) | Lojas | Funcionários |
|--------------------------------|--|------------|----------------------------------|-------|--------------|
| Carrefour Comércio e Indústria | 2.866.494.016,80 | 2.363 | 284.803 | 29 | 18.061 |
| Cia. Real de Distribuição | 361.185.217,98 | 701 | 63.841 | 40 | 4.876 |
| Nacional Central Distribuidora | 355.166.008,17 | 721 | 68.248 | 62 | 6.906 |
| Cia. Zaffari de Supermercados | 348.982.833,79 | 542 | 48.549 | 18 | 5.681 |
| Cia. Dosul de Abastecimento | 196.060.399,64 | 767 | 52.369 | 60 | 3.820 |
| Supermercados Zottis | 54.527.781,56 | 110 | 10.000 | 7 | 980 |
| Sogenalda (Sup. Econômico) | 52.561.012,72 | 134 | 15.400 | 9 | 1.015 |
| Asun Com. de Gên. Alimentos. | 29.432.470,48 | 104 | 8.390 | 9 | 508 |
| Supermercados Febernati | 20.890.099,91 | 75 | 13.500 | 4 | 552 |

Fonte: SuperHiper (1994:100).

¹ Todas as grandes redes que atuam em Porto Alegre têm lojas em outras cidades. Além disso, a Cia. Real de Distribuição e o Carrefour têm atuação fora do estado. Aqui são apresentados o resultado total das empresas.

² A Revista SuperHiper apresenta um ranking das 400 maiores empresas do setor, com valores em cruzeiros reais de 1993. Para efeitos dessa análise, utilizou-se o valor dólar médio de 1993 (CR\$ 88,08) como taxa de conversão.

Segundo Nielsen (1993), para efeitos do censo anual de estrutura do varejo brasileiro, "a definição de uma loja alimentar acontece de acordo com critérios estatísticos" (Nielsen, 1993:13). No Rio Grande do Sul, para ser considerada alimentar, uma loja deve comercializar pelo menos quatro itens da lista a seguir:

⁵ "The Food Marketing Institute defines a **supermarket** as a self-service food store with grocery, meat, and produce departments and a minimum annual sales of \$2 million (Berman & Evans, 1989:101)".

- Bebidas achocolatadas em pó
- Leite em pó
- Óleos e azeites
- Café solúvel
- Margarinas
- Gorduras
- Massas alimentícias
- Caldos
- Sopas desidratadas
- Pudins/gelatinas/flans

Além dos itens acima, em uma loja alimentar encontram-se:

- Balas
- Gomas de mascar
- Chocolates
- Enlatados de qualquer tipo

Ainda segundo a Nielsen, "uma loja do tipo alimentar, não vende somente produtos alimentares. Vende também produtos não alimentares" (Nielsen, 1993:14). Na relação dos produtos não alimentares podem ser encontrados os seguintes:

- Absorventes higiênicos
- Desodorantes
- Saponáceos em pó
- Bronzeadores
- Desinfetantes
- Sabões em pedra
- Canetas esferográficas
- Cigarros
- Sabonetes
- Ceras para assoalho
- Lãs de aço
- Xampus
- Inseticidas em aerosol
- Pilhas secas
- Talcos
- Creme Dental
- Detergentes líquidos
- Sabões / detergentes em pó
- Lâminas de barbear - aparelhos descartáveis

Com base nas informações acima, a Nielsen (1993) identificou os seguintes tipos de lojas alimentares:

- Armazéns
- Lojas de Conveniência
- Padarias - Leiterias
- Bares - Mercarias
- Mercarias - Quitandas
- Supermercados
- Empórios

Ainda segundo a Nielsen (1993), as lojas alimentares podem ser divididas em lojas tradicionais e auto-serviços.

"Auto-serviços, conforme nossos critérios, são lojas que, além de serem classificadas como 'alimentares', tenham como característica fundamental o 'check-out', ou seja, balcão na saída da loja, com caixa registradora, terminal de ponto de venda (PDV), máquina de calcular, máquina de somar ou qualquer outro equipamento que permita a soma e conferência das compras. Além disso, deverá ter carrinhos ou cestas à disposição dos fregueses. A maioria dos produtos, nesses estabelecimentos, são dispostos de maneira acessível, permitindo aos fregueses se 'auto-servirem' (...) As Tradicionais são lojas onde é necessária a presença do vendedor ou balconista (Nielsen, 1993:15)".

Além dessa classificação elaborada pela Nielsen (1993), existem várias outras classificações de varejos alimentares. Uma das formas de se classificar os varejos é quanto ao tamanho da área de vendas. Essa classificação é apresentada por Kasper (1981) na tabela 4.2.

Tabela 4.2
Tipo de loja alimentar baseado na área de vendas

| Tipo de loja | Área de vendas (m²) |
|-----------------------------|---------------------------------------|
| Loja de conveniência | 300 a 700 |
| Supermercado convencional | 700 a 2.500 |
| <i>Superstore</i> | 3.000 a 4.500 |
| Hipermercado | 4.000 a 12.000 |

Fonte: Kasper (1981:52).

Uma outra forma de se classificar os varejos alimentares é quanto ao seu *mix* de serviços, num sentido amplo. Segundo Berman & Evans (1989), existem cinco tipos de varejos alimentares: (1) lojas de conveniência, (2) supermercado convencional, (3) loja de combinação, (4) *superstore* e (5) loja de sortimento reduzido, quanto a cinco dimensões: (1) localização, (2) linha de produtos, (3) preço, (4) nível de serviços e (5) promoções. Essa classificação é apresentada na tabela 4.3.

Tabela 4.3
Estratégia de mix de produtos baseada em tipo de loja

| Tipo de Varejo | Localização | Linha de Produtos | Preço | Nível de Serviços | Promoção |
|------------------------------------|----------------------------------|---|------------------------|--------------------------|---|
| Loja de Conveniência | Vizinhança / proximidade | Amplitude média e pouca profundidade; qualidade média | Média e acima da média | Médio | Moderada |
| Supermercado convencional | Vizinhança / proximidade | Grande amplitude e profundidade de sortimento; qualidade média; marcas próprias, privadas e nacionais | Competitivos | Médio | Uso intenso de jornais, volantes e cupons; auto-serviço |
| Loja de Combinação | Shopping center ou local isolado | Seleção completa de produtos de supermercado e drogarias; qualidade média | Competitivos | Médio | Uso intenso de jornais e volantes; auto-serviço |
| Superstore | Shopping center ou local isolado | Sortimento completo de produtos de supermercado, mais produtos de saúde e beleza | Competitivos | Médio | Uso intenso de jornais e volantes; auto-serviço |
| Loja de sortimento reduzido | Vizinhança / proximidade | Pequena amplitude e profundidade de sortimento; não contém perecíveis; poucas marcas nacionais | Bastante baixos | Baixo | Poucas ou nenhuma |

Fonte: Berman & Evans (1989:98).

Todos os formatos apresentados na tabela 4.3 são varejos alimentares que operam no sistema de auto-serviço. Genericamente, todos podem ser chamados de supermercados, com exceção das lojas de conveniência. Nesse quadro apenas não aparecem os hipermercados, que são uma variação dos supermercados, que não tiveram muito êxito no mercado norte-americano (Levy & Weitz, 1992). Os hipermercados têm as mesmas características das *superstores*, diferenciando-se apenas no tamanho - vide tabela 4.2 apresentada anteriormente - e nos preços, geralmente menores.

Segundo as definições da Nielsen (1993), então, os supermercados são lojas 'alimentares' de auto-serviço. Essa definição permite distinguir o supermercado dos armazéns, bares - mercearias, empórios, mercearias - quitandas, padarias - leiterias, mas não é o suficiente para distinguir um supermercado de uma loja de conveniência, pois essas últimas também são lojas alimentares e de auto-serviço. Segundo Berman & Evans (1989) o que caracteriza as lojas de

conveniência são o longo horário de funcionamento, as pequenas dimensões e os preços maiores em relação aos supermercados.

Para efeitos deste trabalho, supermercados são **varejos alimentares de auto-serviço** com dimensões que vão de 700 a 12.000 m², incluindo então o supermercado convencional, lojas de combinação, *superstores*, lojas de sortimento reduzido e hipermercados.

4.2 Caracterizando a indústria de supermercados em Porto Alegre

Conforme definido no capítulo que trata dos objetivos, o escopo geográfico deste trabalho é o município de Porto Alegre. Diferente de outras indústrias que não têm fronteiras, os supermercados, assim como outros formatos de varejo com loja, sofrem uma limitação muito grande do fator locacional, já que o seu mercado está, em última análise, determinado pela capacidade de atração de clientes, impedindo-o de ir até eles. O supermercado não tem canal de distribuição, ele é o próprio canal de distribuição de uma série de outras indústrias⁶.

Segundo Parente (1989:147-146), "A localização é entretanto um fator fundamental que irá ter enorme influência no desenvolvimento da loja. Diferente de outras decisões mercadológicas, tais como, por exemplo, linha de produtos e níveis de preços, a decisão de localização não permite ajustes ao longo do ciclo de vida de uma loja". Segundo ABRAS (1992: 10), "na escala de importância para as compras do dia-a-dia, a localização geográfica, ou seja, a proximidade de casa, ocupa o primeiro lugar".

Parente (1989) deixa claro que existe um limite para a atratividade das lojas de um supermercado, denominada de área de influência. A área de influência depende dos seguintes

⁶ Já existem nos EUA, mas não no Brasil, sistemas de compras denominados *home shopping*, onde é possível acessar um "supermercado" sem sair de casa (Klein, 1994).

aspectos: tamanho da loja, tamanho do estacionamento, padrão operacional, nível de preços praticados, densidade populacional, concorrência e facilidade de acesso.

Na prática, estabelecer o limite da área de influência de uma loja é um trabalho muito difícil e elaborado, já que inúmeras variáveis estão em jogo. Pode-se dizer, no entanto, que a área de influência de lojas de supermercado típicas - 700m² a 2.500m² - varia de 1,5 a 2,0 quilômetros de raio. Os hipermercados tendem a uma área de influência muito superior (Levy & Weitz).

Segundo Levy & Weitz (1992), a área de influência de uma loja depende da facilidade de acesso, do tipo de loja e da localização da concorrência. Apesar disso, algumas regras podem ser estabelecidas. A primeira zona de influência é aquela de onde vêm os consumidores que respondem por 60 a 65% das vendas da loja. É a área formada pelas localidades que estão a menos de dez minutos de deslocamento via carro, ou 5,0 a 8,0 quilômetros de distância.

A segunda zona de influência é que gera cerca de 20% das vendas da loja. Formada pelas localidades que estão a menos de 15 ou 20 minutos de carro e a uma distância entre 5,0 e 11,0 quilômetros. A terceira zona de influência é de onde vêm os consumidores ocasionais, seja pela falta de outras lojas mais próximas, por uma excelente via de acesso ou por fazer parte de seu caminho diário. É necessário esclarecer que esses números estão baseados em pesquisas realizadas nos EUA, portanto podem não explicar exatamente a realidade brasileira, bem como a de Porto Alegre.

Uma pesquisa realizada pelo autor, em conjunto com outros pesquisadores, revelou, por exemplo, que o Macroatacado Nacional, localizado na cidade de Canoas, na região metropolitana

de Porto Alegre, chegava a atrair alguns clientes que residiam em cidades distantes cerca de 100 quilômetros⁷.

Apesar das lojas maiores terem algumas vezes áreas de influência maiores do que as da cidade da qual fazem parte, como é o caso do Macroatacado Nacional, existe uma certa limitação geográfica, nos mercados varejistas em geral, determinada por barreiras que separam as cidades: sejam elas estradas, rios, bosques, montanhas ou trilhos de trem.

Em Porto Alegre, existem aproximadamente 110 empresas⁸ atuando na indústria de supermercados, com aproximadamente 180 lojas. São quase 1.500 *check-outs*, cerca de 150 mil m² de área de vendas e aproximadamente 11.600 empregos diretos. Para efeitos deste trabalho, esses números serão assumidos como referências.

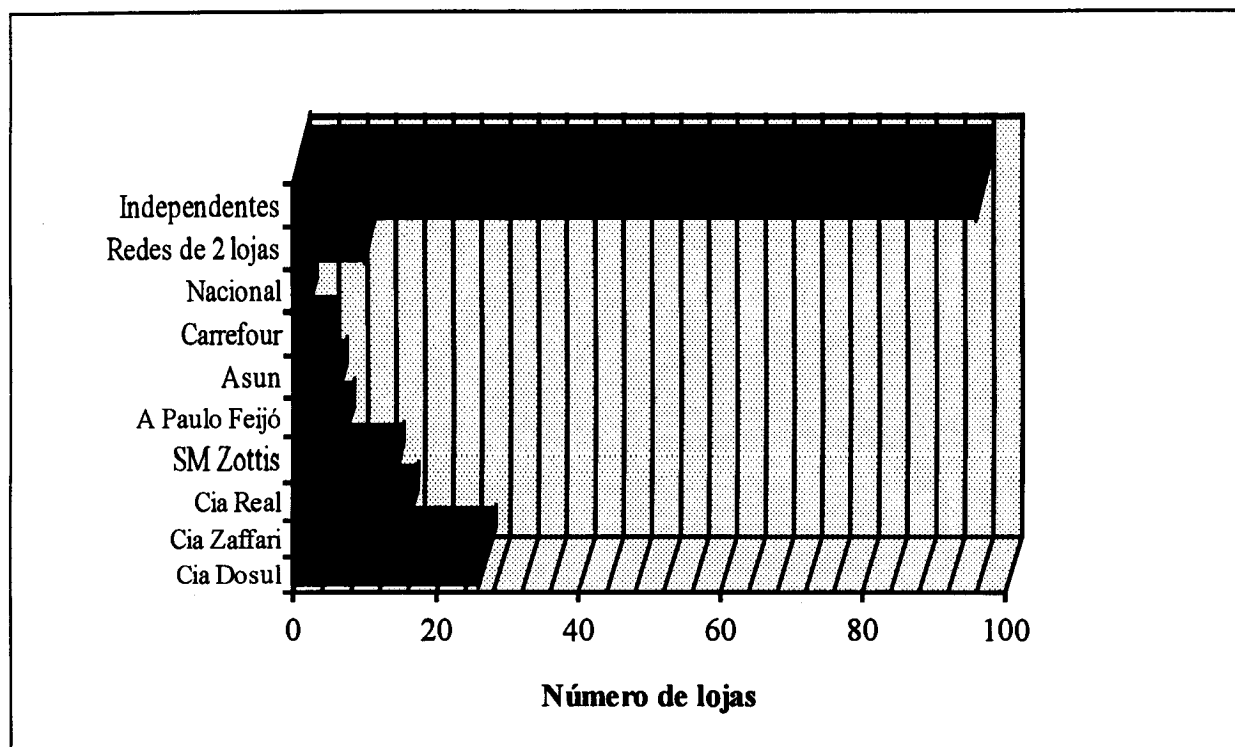
Das 110 empresas, 96 são independentes, isto é, empresas de uma única loja. As outras 14 empresas são redes e comandam 86 lojas. Destas 14, cinco empresas têm apenas duas lojas cada uma. As nove empresas restantes têm juntas 76 lojas.

As quatro maiores redes, em número de lojas, têm juntas 61 lojas, ou 34% das lojas. A figura 4.1 ilustra este panorama, indicando o número de lojas das nove maiores redes.

⁷ Trata-se de um trabalho de pesquisa privado que pertence a uma empresa do setor que pediu para não ser revelada.

⁸ Esse número foi apurado a partir de um levantamento junto à AGAS, um levantamento na lista telefônica classificada da CRT e conferidos nas entrevistas.

Figura 4.1
Redes de supermercados em Porto Alegre e o número de lojas



Fonte: elaboração do autor com base nas entrevistas.

O Carrefour e a Nacional Central Distribuidora de Alimentos, duas redes com forte atuação fora da cidade de Porto Alegre, aparecem apenas com uma loja já que esse é o número em Porto Alegre.

A seguir serão caracterizadas as nove maiores redes de supermercados, com atuação em Porto Alegre, por faturamento, segundo o Ranking da ABRAS (SuperHiper, 1994), apresentado na tabela 4.1: Carrefour Comércio e Indústria S.A., Cia. Real de Distribuição - CRD, Nacional Central Distribuidora de Alimentos, Cia. Zaffari de Supermercados, Cia. Dosul de Abastecimento - CDA, Sociedade de Gêneros Alimentícios Ltda. - Sogenalda (Supermercados Econômico), Supermercados Zottis Ltda., Asun Comércio de Gêneros Alimentícios Ltda. e Supermercados Febernati S.A. As informações a seguir foram obtidas principalmente através de entrevistas.

4.2.1 Carrefour Comércio e Indústria Ltda. - Carrefour

O Carrefour tem apenas uma loja em Porto Alegre, com 81 check-outs e aproximadamente 10.000 metros de área de vendas. Pela tabela 4.4, o faturamento médio por loja do Carrefour no Brasil é de US\$ 8,2 milhões ao mês. No entanto, a loja de Porto Alegre é uma das que tem menor faturamento da rede. As estimativas do mercado são de que a loja de Porto Alegre fature entre US\$ 6,0 e US\$ 7,0 milhões ao mês.

4.2.2 Cia. Real de Distribuição - CRD

A Companhia Real de Distribuição é a rede com sede no RS com o maior faturamento segundo o ranking da SuperHiper (1994). Atua no Rio Grande do Sul e no Paraná, é proprietária das marcas: Big Shop, Kastelão, Real e Bonjour. Seu faturamento mensal na cidade de Porto Alegre está estimado em US\$ 25,1 milhões. Os números referentes a CRD podem ser vistos de forma consolidada na tabela 4.4.

Tabela 4.4
Os números da Cia. Real de Distribuição em Porto Alegre

| Loja | Check-outs | Funcionários | Área de vendas (m ²) | Itens Comerc. | Faturamento mensal em 1994 (US\$ milhões) |
|--------------------------|------------|--------------|----------------------------------|---------------|---|
| Big Shop | 75 | 502 | 11.000 | 25.000 | 11,0 |
| Kastelão José de Alencar | 26 | 174 | 3.500 | 15.000 | 3,0 |
| Kastelão Teresópolis | 22 | 134 | 2.800 | 15.000 | 2,0 |
| Real Praia de Belas | 20 | 156 | 2.500 | 8.000 | 2,0 |
| Real Wenceslau Escobar | 14 | 113 | 2.200 | 8.000 | 1,5 |
| Real Iguatemi | 12 | 123 | 1.800 | 8.000 | 1,5 |
| Real Protásio Alves | 08 | 59 | 800 | 6.000 | 0,8 |
| Bonjour Sete de Setembro | 12 | 70 | 570 | 5.000 | 0,8 |
| Bonjour Jacinto Osório | 12 | 35 | 550 | 5.000 | 0,5 |
| Bonjour Bento Gonçalves | 10 | 47 | 580 | 5.000 | 0,5 |
| Bonjour João Pessoa | 12 | 64 | 600 | 5.000 | 0,5 |
| Bonjour Independência | 11 | 55 | 620 | 5.000 | 0,5 |
| Bonjour São Pedro | 09 | 36 | 270 | 5.000 | 0,3 |
| Bonjour Edmundo Bastian | 03 | 19 | 350 | 5.000 | 0,2 |
| Total rede Real | 246 | 1.587 | 18.140 | - | 25,1 |

Fonte: elaboração do autor com base nas entrevistas.

Big Shop é a marca do hipermercado da rede. Trata-se de uma loja com 75 check-outs, 11.000 m² de área de vendas, 500 funcionários, 25 mil itens comercializados e US\$ 11,0 milhões de faturamento mensal.

A marca Kastelão responde por duas lojas em Porto Alegre. São lojas menores do que o hipermercado Big Shop: na definição da empresa são os "mini-hiper". A maior delas tem 3.500 m² de área de vendas. As duas lojas juntas faturam em torno de US\$ 5,0 milhões por mês.

Os supermercados convencionais da CRD funcionam com a marca Real, que deu origem ao grupo. Atualmente, são apenas quatro lojas na capital. A maior delas tem 2.500 m² de área de vendas e a menor 800 m². Juntas, as quatro lojas têm um faturamento mensal de US\$ 5,8 milhões.

Por fim, a quarta marca, Bonjour, identifica as lojas que têm entre 200 m² e 700 m² de área de vendas. São as lojas de bairro, supermercados de conveniência. Sua principal distinção é

que operam sob o sistema de franquias. Em Porto Alegre, até novembro de 94 eram seis lojas, a sétima foi inaugurada em dezembro. A divisão Bonjour fatura em Porto Alegre cerca de US\$ 3,3 milhões mensais.

4.2.3 Nacional Central Distribuidora de Alimentos Ltda. - Nacional

A Nacional é a segunda maior rede de supermercados do estado em faturamento. No entanto, tem apenas uma loja de supermercado em Porto Alegre na zona norte da cidade. Estima-se que essa loja tenha um faturamento de US\$ 0,2 milhões ao mês.

4.2.4 Cia Zaffari de Supermercados - Zaffari

A Companhia Zaffari de Supermercados é a terceira em faturamento no RS. Seu faturamento médio mensal foi de US\$ 29,0 milhões em 1993. Os números referentes à Cia. Zaffari de Supermercados em Porto Alegre podem ser apreciados na tabela 4.5. Todas as informações lá contidas foram fornecidas pela empresa, exceto o faturamento que contém valores estimados pelo autor.

Tabela 4.5
Os números da Cia. Zaffari de Supermercados em Porto Alegre

| Loja | Check-outs | Funcionários | Área de vendas (m ²) | Itens Comerc. | Faturamento mensal ¹ em 1994 (US\$ milhões) |
|---------------------------|------------|--------------|----------------------------------|---------------|--|
| Ipiranga | 65 | 668 | 8.700 | 25.000 | 5,0 |
| Higienópolis | 41 | 585 | 6.000 | 15.000 | 4,5 |
| Bourbon | 95 | 1038 | 15.200 | 35.000 | 4,0 |
| Cavahada | 40 | 342 | 5.000 | 10.000 | 2,5 |
| Cristovão Colombo | 30 | 383 | 3.400 | 10.000 | 2,5 |
| Cel. Bordini | 19 | 226 | 1.700 | 5.000 | 2,0 |
| Lima e Silva | 29 | 317 | 3.100 | 10.000 | 1,7 |
| Fernando Machado | 25 | 278 | 1.900 | 5.000 | 1,7 |
| Mal. Floriano | 11 | 162 | 600 | 5.000 | 1,0 |
| Anita Garibaldi | 9 | 87 | 750 | 5.000 | 0,8 |
| Fernandes Vieira | 9 | 98 | 500 | 5.000 | 0,6 |
| Protásio Alves, 2700 | 8 | 84 | 490 | 5.000 | 0,6 |
| Caeté | 7 | 51 | 340 | 3.000 | 0,5 |
| Riachuelo | 5 | 45 | 290 | 3.000 | 0,4 |
| Protásio Alves, 2102 | 5 | 41 | 310 | 3.000 | 0,4 |
| Total rede Zaffari | 398 | 4.405 | 48.280 | - | 28,2 |

Fonte: elaboração do autor com base nas entrevistas, números referentes à dezembro de 1994.

¹A empresa não forneceu os dados referentes ao faturamento. Estas informações são estimativas do autor.

Das 18 lojas que possui, 15 estão em Porto Alegre. Estima-se em US\$ 28,2 milhões o seu faturamento mensal na cidade de Porto Alegre em 1994. Possui duas marcas: Zaffari e Bourbon.

A marca Bourbon foi criada para abrigar os hipermercados da Cia. Zaffari. O Bourbon, com uma única loja em Porto Alegre, tem 95 check-outs, 15.200 m² de área de vendas, cerca de 1.000 funcionários, uma linha de 35 mil itens e um faturamento mensal em 1994 estimado em US\$ 4,0 milhões.

Com a marca Zaffari operam mais 14 lojas em Porto Alegre. Estima-se que a loja Ipiranga tenha um faturamento mensal de US\$ 5,0 milhões, o maior dentro da rede.

4.2.5 Cia Dosul de Abastecimento - CDA

A Cia. Dosul de Abastecimento - CDA é a quarta rede em faturamento no RS. Tem hoje cerca de 60 lojas no estado, sendo 27 em Porto Alegre. A CDA atua sob quatro marcas diferentes: Dinosul, Dosul, Poko Preço e Centro Útil.

Dinosul é a marca de hipermercados, apenas com uma loja, sendo essa em Porto Alegre. Tem 6.000 m² de área de vendas, 34 check-outs, 20.000 itens a venda e faturamento médio mensal estimado em US\$ 2,5 milhões.

A marca Dosul tem 11 lojas em Porto Alegre, são lojas de tamanho médio, no formato de supermercado convencional.

A marca Poko Preço passa atualmente por uma reestruturação. Concebida inicialmente para formar uma rede de preços baixos, com baixo nível de serviços e sortimento reduzido está migrando para se tornar uma rede de lojas de vizinhança com ênfase em perecíveis.

As lojas Centro Útil não são supermercados, são lojas de variedades, com ênfase maior em bazar. Estima-se que a rede Dosul teve um faturamento mensal de US\$ 15,7 milhões em 1994 em Porto Alegre. Os números da CDA podem ser vistos na tabela 4.6.

Tabela 4.6
Os números da Cia. Dosul de Abastecimento em Porto Alegre ¹

| Loja | Check-outs | Funcionários | Área de vendas (m ²) | Itens Comerc. | Faturamento mensal em 1994 (US\$ milhões) |
|------------------------------|------------|--------------|----------------------------------|---------------|---|
| Dosul | 34 | 400 | 6.000 | 20.000 | 2,5 |
| Dosul Bento Gonçalves 2789 | - | - | - | - | - |
| Dosul Bento Gonçalves 4950 | - | - | - | - | - |
| Dosul Protásio Alves 940 | - | - | - | - | - |
| Dosul Protásio Alves 4445 | - | - | - | - | - |
| Dosul Gomes de Freitas | - | - | - | - | - |
| Dosul Romaguera Correa | - | - | - | - | - |
| Dosul Independência | - | - | - | - | - |
| Dosul João A. Silveira | - | - | - | - | - |
| Dosul Av. do Forte | - | - | - | - | - |
| Dosul Farrapos | - | - | - | - | - |
| Dosul Guilherme Alves | - | - | - | - | - |
| TOTAL MARCA DOSUL | - | - | - | - | 8,0 |
| Centro Útil Andradas | - | - | - | - | - |
| Centro Útil Mal. Floriano | - | - | - | - | - |
| Centro Útil Vol. da Pátria | - | - | - | - | - |
| Centro Útil Assis Brasil | - | - | - | - | - |
| TOTAL CENTRO ÚTIL | - | - | - | - | 3,0 |
| Poko Preço Nonoai | - | - | - | - | - |
| Poko Preço Aparício Borges | - | - | - | - | - |
| Poko Preço Cavahada | - | - | - | - | - |
| Poko Preço Praia de Belas | - | - | - | - | - |
| Poko Preço Br. do Amazonas | - | - | - | - | - |
| Poko Preço Eduardo Prado | - | - | - | - | - |
| Poko Preço Assis Brasil 6525 | - | - | - | - | - |
| Poko Preço Leopoldo Bier | - | - | - | - | - |
| Poko Preço Protásio Alves | - | - | - | - | - |
| Poko Preço Ant. J. Mesquita | - | - | - | - | - |
| Poko Preço Vítor Valpírio | - | - | - | - | - |
| TOTAL POKO PREÇO | - | - | - | - | 2,2 |
| Total rede CDA | - | - | - | - | 15,7 |

Fonte: elaboração do autor com base nas entrevistas.

¹ A empresa negou-se a fornecer estas informações. Os valores aqui apresentados são estimativas do autor com base nas entrevistas.

4.2.6 Sociedade de Gêneros Alimentícios Ltda. - Sogenalda/Econômico

A Sociedade de Gêneros Alimentícios Ltda., mais conhecida como Sogenalda, é um atacado que controla a rede de supermercados Econômico, com cinco lojas em Porto Alegre. A fusão da Sogenalda com os Supermercados Econômico se deu com a aquisição do atacado Sogenalda pela então A. Paulo Feijó, proprietária dos Supermercados Econômico. Atualmente a rede está alterando sua denominação para Supermercados Exxtra Econômico.

Das cinco lojas, quatro são lojas convencionais de bairro, com forte operação de perecíveis como hortifrutigranjeiros, laticínios, carnes e padaria. A quinta loja opera no sistema de *warehouse*⁹, combinando varejo e atacado de auto-serviço, é o Econômico Exxtra, uma loja com 32 check-outs, 5.000 m² de área de vendas, 15 mil itens e faturamento estimado de US\$ 3,0 milhões.

O faturamento médio mensal da rede no RS em 1993 foi de US\$ 4,5 milhões. Para 1994, com o funcionamento do Exxtra, estima-se um faturamento médio mensal de US\$ 5,8 milhões em Porto Alegre. Os números do Econômico podem ser visualizados na tabela 4.7.

Tabela 4.7
Os números do Econômico em Porto Alegre

| Loja | Check-outs | Funcionários | Área de vendas (m ²) | Itens Comerc. | Faturamento mensal em 1994 (US\$ milhões) |
|-----------------------------|------------|--------------|----------------------------------|---------------|---|
| Exxtra Econômico | 31 | 220 | 5.000 | 15.000 | 3,0 |
| Econômico Panamericana | 18 | 110 | 1.400 | 10.000 | 1,0 |
| Econômico Assis Brasil 1889 | 18 | 118 | 1.400 | 10.000 | 1,0 |
| Econômico Miguel Tostes | 10 | 35 | 500 | 5.000 | 0,5 |
| Econômico Assis Brasil 290 | 7 | 74 | 500 | 5.000 | 0,3 |
| Total rede Econômico | 84 | 557 | 8.800 | - | 5,8 |

Fonte: elaboração do autor com base nas entrevistas.

⁹ *Warehouse* é um formato de loja difundido nos Estados Unidos da América cujas instalações são bastante simples, são comercializadas grandes quantidades por clientes e a localização é periférica.

4.2.7 Supermercados Zottis

Com seis lojas em Porto Alegre, a rede de Supermercados Zottis atua com duas marcas: Moby Center e Zottis. São cinco lojas convencionais, com dimensões entre 300 e 2.000 m², com a marca Zottis e uma loja Moby Center. Essa última tem aproximadamente 4.000 m² de área de vendas, 39 check-outs e faturamento médio mensal de US\$ 2,0 milhões.

Estima-se que a rede Zottis mais a loja Moby Center faturem em Porto Alegre cerca de US\$ 4,4 milhões. Essas informações sobre a rede Zottis podem ser encontradas de forma consolidada na tabela 4.8.

Tabela 4.8
Os números dos Supermercados Zottis em Porto Alegre

| Loja | Check-outs | Funcionários | Área de vendas (m ²) | Itens Comerc. | Faturamento mensal em 1994 (US\$ milhões) |
|----------------------------|------------|--------------|----------------------------------|---------------|---|
| Moby Center | 39 | 279 | 3.980 | 18.000 | 2,0 |
| Zottis Vicente da Fontoura | 16 | 96 | 2.000 | 12.000 | 0,9 |
| Zottis República | 10 | 56 | 600 | 5.000 | 0,5 |
| Zottis Francisco Trein | 11 | 80 | 500 | 8.000 | 0,4 |
| Zottis Cristovão Colombo | 07 | 48 | 500 | 5.000 | 0,3 |
| Zottis Venâncio Aires | 08 | 59 | 300 | 4.500 | 0,3 |
| Total rede Zottis | 91 | 618 | 7.380 | - | 4,4 |

Fonte: elaboração do autor com base nas entrevistas.

4.2.8 Asun Comércio de Gêneros Alimentícios Ltda. - Asun

O crescimento da Asun Comércio de Gêneros Alimentícios é bastante recente. No ranking da ABRAS de 93 ocupa a centésima quinta posição, enquanto no ranking de 92 ocupava a centésima nonagésima oitava posição. Com um total de nove lojas, o Asun opera apenas quatro em Porto Alegre. São todas pequenas lojas de bairro com dimensões entre 700 e 2.500 m². A tabela 4.9 apresenta as informações sobre a rede Asun.

Tabela 4.9
Os números da Asun Comércio de Gêneros Alimentícios em Porto Alegre

| Loja | Check-outs | Funcionários | Área de vendas (m ²) | Itens Comerc. | Faturamento mensal em 1994 (US\$ milhões) |
|-------------------------|------------|--------------|----------------------------------|---------------|---|
| Asun Estr. Juca Batista | - | - | - | - | - |
| Asun Benjamin Constant | - | - | - | - | - |
| Asun Dr. Barcelos | - | - | - | - | - |
| Asun Marques A. | - | - | - | - | - |
| Total rede Asun | - | - | - | - | 1,0 |

Fonte: elaboração do autor com base nas entrevistas.

4.2.9 Supermercados Febernati

Por fim, os Supermercados Febernati. Das quatro lojas que possuía em 93, restam apenas duas, justamente as de Porto Alegre. As outras duas, no litoral, com funcionamento apenas no verão, foram arrendadas.

As duas de Porto Alegre são lojas convencionais, de bairro, com dimensões próximas aos 3.000 m² de área de vendas. Estima-se que o faturamento médio mensal da rede seja de US\$ 1,7 milhões em 1994 em Porto Alegre. Os números do Febernati estão na tabela 4.10.

Tabela 4.10
Os números do Supermercado Febernati em Porto Alegre

| Loja | Check-outs | Funcionários | Área de vendas (m ²) | Itens Comerc. | Faturamento mensal em 1994 (US\$ milhões) |
|-----------------------------|------------|--------------|----------------------------------|---------------|---|
| Volta do Guerino | 25 | - | 3.200 | 8.000 | 0,3 |
| Bela Vista | 25 | - | 2.600 | 8.000 | 1,4 |
| Total rede Febernati | 50 | - | 5.800 | - | 1,7 |

Fonte: elaboração do autor com base nas entrevistas.

4.2.10 Dados consolidados da indústria

A partir das informações obtidas nas entrevistas, expostas nas tabelas 4.4 a 4.10, foi possível elaborar uma tabela com as informações consolidadas de faturamento anual das empresas com atuação em Porto Alegre. Vide tabela 4.11.

Tabela 4.11
Os números das principais redes de supermercados com atuação em Porto Alegre

| Loja | Lojas | Check-outs | Funcionários | Área de vendas (m ²) | Faturamento mensal em 1994 (US\$ milhões) |
|---------------------------|------------|--------------|---------------|----------------------------------|---|
| Cia. Zaffari | 15 | 398 | 4.405 | 48.280 | 29,0 |
| Cia. Real | 14 | 246 | 1.587 | 18.140 | 25,1 |
| Cia. Dosul ¹ | 27 | 230 | 1.500 | 19.000 | 15,7 |
| Carrefour ² | 1 | 81 | 600 | 10.000 | 7,0 |
| Econômico | 5 | 84 | 557 | 8.800 | 5,8 |
| Zottis | 6 | 91 | 618 | 7.380 | 4,4 |
| Febernati | 2 | 50 | - | 3.300 | 1,7 |
| Asun | 4 | - | - | - | 1,0 |
| Nacional | 1 | - | - | - | 0,2 |
| Total maiores | 76 | 1.200 | 10.000 | 120.000 | 89,9 |
| Outros | 104 | 300 | 1.600 | 30.000 | 20,9 |
| Total da indústria | 180 | 1.500 | 11.600 | 150.000 | 110,00 |

Fonte: elaboração do autor com base nas entrevistas.

¹ Os números referentes a Cia. Dosul são estimados, tendo em vista que a empresa se negou a fornecer as informações.

² Considerando-se apenas a loja em operação em Porto Alegre.

A partir da tabela 4.11 é possível estabelecer a participação de mercado de cada uma das redes de Porto Alegre. Observando-se o faturamento das empresas, considerando-se que tratam-se de estimativas, pode-se dizer que as quatro maiores, Cia. Zaffari, Cia. Real, Cia. Dosul e Carrefour, têm juntas 69,2% de participação no mercado.

Segundo Porter (1986), o grau de concentração de uma indústria pode ser medido pela parcela de mercado das quatro principais companhias. Uma indústria será concentrada quando a

participação das quatro principais empresas da indústria for maior que 40%. Esse parece ser o caso da indústria de supermercados de Porto Alegre.

Observando-se outros indicadores, como área de vendas, pode-se dizer que a participação é de 63,6% para as quatro maiores. Em número de lojas, para se ter uma idéia, a participação do mesmo grupo cai para 31,6%.

Para efeitos de comparação, já que os valores de faturamento consolidados na tabela 4.11 são estimativas do autor, apresenta-se na tabela 4.12 uma estimativa de *market-share* elaborada pela Bureau Pesquisas de Mercado (1993) com base em uma pesquisa de mercado junto à população residente em Porto Alegre.

Tabela 4.12
Estimativa de *market-share* das principais redes de supermercados de Porto Alegre segundo o tipo de compra

| Empresas | Compras pesadas (%) | Compras do dia-a-dia (%) |
|--------------|---------------------|--------------------------|
| Cia. Zaffari | 32,36 | 29,04 |
| Cia. Real | 24,27 | 21,25 |
| Cia. Dosul | 16,48 | 19,69 |
| Carrefour | 8,31 | 4,64 |
| S. Econômico | 3,90 | 7,03 |
| S. Zottis | 3,22 | 6,82 |
| S. Febernati | 0,30 | 2,11 |
| Asun | 1,57 | 2,11 |
| Outros | 9,59 | 7,31 |
| Total | 100,00 | 100,00 |

Fonte: elaboração do autor com base em Bureau (1993).

Na primeira coluna, apresenta-se a estimativa de *market-share* dos supermercados nas compras pesadas ou "rancho", na coluna seguinte apresenta-se a estimativa de *market-share* para compras do dia-a-dia, ou compras de conveniência.

No caso dos supermercados em Porto Alegre, utilizando-se os dados da tabela 4.12, pode-se também dizer que os quatro principais competidores têm uma parcela de mercado igual a 81,42% nas compras pesadas e 74,62% nas compras do dia-a-dia. Portanto, segundo ambos indicadores, a indústria de supermercados em Porto Alegre pode ser considerada concentrada.

5. ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS QUE AGEM NA INDÚSTRIA DE SUPERMERCADOS EM PORTO ALEGRE

Neste capítulo, são analisadas as cinco forças competitivas: rivalidade na indústria, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos fornecedores e poder de barganha dos clientes, acrescentando-lhes o enfoque da indústria de supermercados de Porto Alegre. Este capítulo está dividido em cinco seções, cada uma delas para uma das cinco forças competitivas.

5.1 Rivalidade na indústria

A rivalidade entre os competidores nada mais é do que a luta por posições de mercado, portanto é dada pela relação direta da empresa com seus concorrentes no seu ramo de negócio. Aparece sob a forma de guerra de preços, aumento no nível de serviços, aumento no investimento em publicidade, maior esforço da equipe de vendas. Porter (1986) salienta que as empresas, na maioria das indústrias, são mutuamente dependentes, dado que a ação de uma geralmente provoca a reação de outra. Isso porque a ação de uma provoca perdas, em termos de participação de mercado, para a outra.

A intensidade da rivalidade entre os participantes de um ramo de negócios depende de vários fatores: taxa de crescimento da indústria, relação entre custos fixos e valor adicionado, grau de concentração na indústria, grau de diferenciação da oferta, capacidade instalada e

demanda, fidelidade a marcas, custo de substituição de fornecedor por parte dos clientes, diversidade de competidores e interesses empresariais e barreiras de saída.

Além desses fatores, a localização assume um papel determinante para a análise da indústria supermercadista. A rivalidade existe na medida em que exista sobreposição de áreas de influência das diversas lojas. Outro fator determinante da existência de competição entre duas lojas é o alcance da comunicação. Se a comunicação de uma loja atinge o público de outra e ela consegue exercer algum tipo de atratividade nesse cliente, então pode haver rivalidade.

Quanto maior a rivalidade da competição dentro da indústria, menor tende a ser a rentabilidade geral. A seguir, serão analisados cada um dos fatores que influenciam na rivalidade da competição em uma indústria, nesse caso a de supermercados.

5.1.1 Taxa de crescimento da indústria

Se uma ou mais empresas que fazem parte de um determinado ramo de negócios têm como objetivo crescer a uma taxa maior que a taxa de crescimento da indústria, e dispõem de recursos para tanto, certamente haverá uma briga por fatia de mercado, pois o crescimento das primeiras se dará sobre o mercado já atendido pelas segundas. Isso significa um aumento na rivalidade na indústria. Na situação contrária, se o mercado cresce a uma taxa maior do que a capacidade financeira de crescimento das empresas, então não há disputa por parcela de mercado (Porter, 1986:35).

Para se medir o aumento da rivalidade decorrente da diferença de crescimento da indústria e de alguns de seus concorrentes, é necessário dispor de informações como taxa de crescimento da indústria, de um lado, e de outro, da capacidade e intenção de investir dos concorrentes. A

capacidade de investir pode ser medida pelo montante de lucros disponíveis para investimento. Já a intenção de investir é uma medida mais subjetiva, portanto mais complexa de ser obtida.

Para se medir a taxa de crescimento da indústria de supermercados será utilizado o indicador produzido pela Associação Gaúcha de Supermercados - AGAS, o Termômetro de Vendas. Para se medir o potencial de crescimento das empresas, será analisado o faturamento, o lucro e o patrimônio líquido nos exercícios anteriores. Como termo de comparação, será utilizado o PIB estadual e nacional.

O Termômetro de Vendas da AGAS é um índice que procura demonstrar o comportamento das vendas no setor supermercadista sem revelar os valores faturados pelas redes, corrigido pelo IGP, ponderado pelo potencial estimado de venda de cada mês no ciclo anual e ponderado pela participação das maiores redes do estado do Rio Grande do Sul a partir do faturamento no ranking da revista SuperHiper.

Os valores mensais são relativos ao comparativo entre as vendas daquele mês com as vendas do mesmo mês no ano anterior. A base é janeiro de 1991. No cálculo do termômetro de vendas são computados os valores das 80% maiores empresas do setor no estado. Segundo estimativas do da AGAS, isso representa 90% do faturamento do setor. Na tabela 5.1 podem ser vistos os números do termômetro de vendas de 91 a 94.

Tabela 5.1
Termômetro de vendas da AGAS, valores percentuais

| | 1992 | | 1993 | | 1994 | |
|-----------|---------------------------------------|---------------------|---------------------------------------|---------------------|---------------------------------------|---------------------|
| | variação mesmo mês ano anterior | acumulado do ano | variação mesmo mês ano anterior | acumulado do ano | variação mesmo mês ano anterior | acumulado do ano |
| janeiro | (0,49) | (0,49) | 11,89 | 11,89 | (5,89) | (5,89) |
| fevereiro | 4,26 | 1,86 | 3,55 | 7,66 | (9,62) | (7,71) |
| março | (5,23) | (0,67) | 14,44 | 9,96 | 1,41 | (4,48) |
| abril | 15,54 | 3,30 | 6,64 | 9,05 | (11,69) | (6,41) |
| maio | (0,37) | 2,52 | (4,13) | 6,34 | 12,26 | (2,95) |
| junho | (7,13) | 0,80 | 2,74 | 5,75 | 1,42 | (2,25) |
| julho | 2,64 | 1,07 | 6,02 | 5,79 | 16,26 | 0,49 |
| agosto | (5,57) | 0,14 | (2,26) | 4,73 | 27,39 | 3,80 |
| setembro | (0,73) | 0,05 | 3,95 | 4,64 | 35,77 | 7,20 |
| outubro | 14,19 | 1,43 | (1,68) | 3,95 | 30,29 | 9,61 |
| novembro | (1,05) | 1,20 | (2,97) | 3,31 | 39,41 | 12,81 |
| dezembro | 20,50 | 3,24 | (0,82) | 2,80 | 25,70 | 13,79 |

Fonte: AGAS

Os números da tabela 5.1 indicam que os supermercados cresceram 3,24% em 1992, 2,80% em 1993 e obtiveram um crescimento de 13,79% em 1994.

Na tabela 5.2, além dos valores anuais do Termômetro de vendas da AGAS, estão apresentados os valores do termômetro de vendas da ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados e o PIB para o Rio Grande do Sul.

Tabela 5.2
Valores do PIB em US\$ bilhões e o termômetro de vendas da AGAS

| | 1990 | | 1991 | | 1992 | | 1993 | | 1994 | |
|-----------------------------------|------|---|------|----------|------|----------|------|------|------|-------|
| | US\$ | % | US\$ | % | US\$ | % | US\$ | % | US\$ | % |
| Termômetro de Vendas AGAS | - | - | - | - | - | 3,24 | - | 2,80 | - | 13,79 |
| Termômetro de Vendas ABRAS | - | - | - | (-)20,00 | - | (-)15,00 | - | 2,00 | - | 14,00 |
| PIB RS | 31,9 | - | 32,1 | 0,63 | 34,9 | 8,72 | 38,6 | 10,6 | 40,0 | 3,63 |

Fonte: revista Amanhã (abril, 1994), AGAS e ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados.

Analisando-se os valores da tabela 5.2, pode-se afirmar: as vendas da indústria de supermercados cresceram menos do que o PIB do Rio Grande do Sul em 1992. O mesmo ocorreu em 1993. Já em 1994, as vendas da indústria de supermercados cresceram mais do que o PIB gaúcho.

Segundo entrevistados, no ano de 1990, os supermercados obtiveram seu maior faturamento dos últimos tempos. Segundo o termômetro de vendas da ABRAS, em 1991 houve uma queda de 20% no faturamento da indústria no país. Em 1993 a queda, a nível nacional, foi de 15%.

Quanto aos indicadores das empresas, apenas estão disponíveis os resultados e lucros líquidos de algumas empresas que fazem parte da indústria. Entretanto, esses indicadores são diferentes da capacidade de investimento, bem como a intenção de investir.

Assim sendo, também com base nas entrevistas realizadas, pode-se dizer apenas que existiu, nos últimos dois anos, uma disputa por fatia de mercado em função da pequena taxa de crescimento da indústria em Porto Alegre. Isso fez aumentar a rivalidade.

5.1.2 Relação entre custos fixos e valor adicionado

Quando os competidores operam com custos fixos baixos em relação ao valor adicionado no produto final, é bastante provável que não haverá uma pressão para utilizarem a máxima capacidade instalada. É que, nestas circunstâncias, o ponto de equilíbrio é muito distante da capacidade plena.

A figura 5.1 ilustra esta situação, bem como as outras alternativas de combinação.

Figura 5.1
Custos Fixos e Valor Adicionado

| | | Proporção Custos Fixos e Valor Adicionado | |
|---------------------|-------|--|-------------------------------|
| | | baixos | altos |
| Valor Adicionado | baixo | (1) ponto de equilíbrio médio | (2) ponto de equilíbrio alto |
| | alto | (3) ponto de equilíbrio baixo | (4) ponto de equilíbrio médio |

Fonte: elaboração dos autor com base em Porter (1986).

Quando os competidores operam com custos fixos altos em relação ao valor adicionado no produto final, mesmo quando baixos em relação ao custo total, é bastante provável que haverá uma pressão para utilizarem a máxima capacidade instalada. É que, nestas circunstâncias, o ponto de equilíbrio é muito próximo da capacidade plena. Uma vez que exista excesso de capacidade

instalada na indústria, as empresas, para satisfazerem sua capacidade, exercerão uma forte pressão uma sobre as outras (Porter, 1986:35).

Segundo Kasper (1981), as margens brutas médias dos supermercados estão entre 17% e 19%. Isso significa dizer que os custos do produto ficam entre 81% e 83%, em média, do preço de venda. Ainda segundo Kasper (1981), traçando-se uma curva ABC de produtos, pode-se dizer que produtos A e B têm margens brutas entre 7% e 15%, enquanto os produtos C e D têm margens brutas que vão de 22% a 35%. Segundo o mesmo autor, a rentabilidade líquida varia entre 2,0% e 4,0% em média.

Segundo entrevistados, para os hipermercados, as margens brutas tendem a ser menores. Os produtos A têm margens brutas entre 0% e 5%; os produtos B, entre 10% e 15% e, os produtos C, entre 20% e 30%. Nos supermercados convencionais, normalmente essas margens são maiores.

Observando-se os números da Revista Amanhã (setembro e novembro de 1994), pode-se observar que os supermercados em geral têm encontrado dificuldades em alcançar margens líquidas positivas, exceção feita à Cia. Zaffari, que obteve um lucro líquido de US\$ 15,5 milhões sobre um faturamento de US\$ 302,7 milhões, representando uma margem líquida de 5,12% no exercício de 1993. Em 1992, a margem líquida foi de 3,75% e, em 1991, o mesmo indicador foi de 1,59%.

Observando-se os números anteriormente apresentados, pode-se afirmar que ambos, custos fixos e valor adicionado, são pequenos, se comparados ao custo total. Mas quanto à relação custos fixos e valor adicionado, pode-se dizer que apesar de ambos serem pequenos em relação ao preço final, eles têm valores muito próximos. Segundo Bertó (no prelo), "o cálculo do custo da mercadoria é o principal componente de custo no ramo supermercadista". Segundo o

mesmo autor, os custos operacionais e administrativos - custos fixos - respondem por 10% a 15% do custo do produto enquanto que o valor adicionado - margem líquida - corresponde geralmente entre 2% e 5%.

Segundo informações obtidas junto a entrevistados, os custos fixos cresceram, nos últimos cinco anos, de 13% do faturamento para 18%, nas principais redes do Rio Grande do Sul. Considerando uma margem bruta entre 12% e 35% nos produtos, pode-se dizer que existe uma relação de 1 para 3 entre valor adicionado e custos fixos que pressiona os supermercados a utilizarem sua capacidade instalada ao máximo, o que certamente contribui para o aumento da rivalidade.

5.1.3 Concentração na indústria

Quando se fala em concentração de uma indústria, leva-se em conta duas variáveis, o número de competidores e o porte deles. Para efeitos desta análise, serão considerados dois extremos para o número de competidores: (1) a situação em que existe um grande número deles e (2) a situação em que existe um pequeno número deles. Quanto ao porte, interessa para este trabalho analisar se os competidores têm um (1) porte semelhante ou existem (2) grandes diferenças de porte entre os competidores. A combinação dessas duas variáveis gera quatro situações teoricamente possíveis. Para melhor esclarecer essa questão, as quatro situações serão abordadas isoladamente. Uma representação delas pode ser visualizada na figura 5.2.

Figura 5.2
Concentração e tipo de ambiente competitivo

| | | Número de competidores | |
|------------------------|------------|---|---|
| | | pequeno | grande |
| Porte dos competidores | semelhante | (1) concentrada, com disputa constante | (2) pulverizada, com alta instabilidade competitiva |
| | diferente | (3) concentrada, com coordenadores de movimentos competitivos | (4) pulverizada, com coordenadores de movimentos competitivos |

Fonte: elaboração do autor com base em Porter (1986).

Os estudos realizados para a elaboração deste trabalho levam a concluir que a indústria de supermercados de Porto Alegre pode ser melhor enquadrada na célula (3), ou seja, onde os competidores têm portes diferentes, mas apesar do número de competidores (110), deve ser considerada concentrada e com coordenadores de movimentos competitivos.

Em indústrias com um pequeno número de competidores, parece ficar clara a relação de dependência que existe entre eles. A ação de um é imediatamente percebida pelos outros, que conseguem determinar com precisão de onde veio e qual a natureza do movimento.

Em indústrias onde existem poucos competidores com porte semelhante, célula (1), há uma tendência de disputa constante. Os competidores dispõem de recursos semelhantes, capazes de levarem à exaustão ambas as partes ao mesmo tempo. Nenhum dos competidores consegue exercer o papel de líder. Nessas situações é muito provável que exista uma grande instabilidade na indústria (Porter, 1986:35).

Indústrias com as características descritas na célula (2) (grande número de competidores de porte semelhante) têm uma tendência a alta instabilidade competitiva. Além da equidade de recursos e ausência de liderança, alguns agentes, com frequência, podem acreditar que suas ações não serão percebidas pelos outros, levando-os a agirem agressivamente contra seus competidores (Porter, 1986:35).

Em indústrias onde os competidores têm portes diferentes, células (3) e (4), principalmente naquelas onde o número de competidores é menor, célula (3), existe uma tendência de que as empresas, ou empresa, maiores desempenhem a função de coordenadoras dos movimentos competitivos, muitas vezes através da liderança de preços (Porter, 1986:35).

Como foi identificado no capítulo quatro, existem, em Porto Alegre, cerca de 110 empresas atuando na indústria de supermercados. Este é um número relativamente grande de empresas se comparado a outras indústrias dentro do quadro nacional, como petroquímica básica (sete empresas), montadoras de veículos (nove empresas) e pneumáticos (três empresas¹) (Gazeta Mercantil, 1994). Essa diferença destaca-se, principalmente se for considerado que neste trabalho se analisa apenas a cidade de Porto Alegre, indústria local, e que nas indústrias petroquímica, e montadoras de automóveis e pneumáticos considera-se a indústria nacional. Somente do ponto-de-vista do número de competidores, poder-se-ia dizer que a indústria de supermercados de Porto Alegre é pulverizada.

Quanto ao porte das empresas, pode-se afirmar que a indústria de supermercados, em Porto Alegre, tem um pequeno número de empresas de grande e médio porte, como pôde ser visto na tabela 4.11 (vide capítulo 4). São de grande porte: Cia. Zaffari, Cia. Real, Cia. Dosul, Nacional, Carrefour. São de médio porte: Econômico, Zottis, Asun, Febernati. Não constam na

¹ Existem no Brasil quatro fabricantes de pneumáticos: Pirelli, Goodyear, Firestone e Michelin, mas o último deles não consta da relação da GAZeta Mercantil

tabela os dados específicos das cerca de 100 empresas de pequeno porte que fazem parte da indústria: um grande número de pequenas empresas.

Apesar desse grande número de competidores, a indústria de supermercados no Rio Grande do Sul deve ser considerada como concentrada, já que os quatro maiores competidores, Cia. Zaffari, Cia. Real, Cia. Dosul e Carrefour, respondem por 69,2% do mercado.

Em levantamento realizado para elaboração deste trabalho no jornal Zero Hora nos meses de setembro e outubro de 1994, identificou-se que os anúncios de promoções de preços dos maiores supermercados, algumas vezes acompanhados pelos anúncios dos médios, estão presentes todas as semanas, principalmente nas edições de terças, quintas e sextas-feiras. Os artigos de Hammes (1992), Martins (1992) e Correa (1993) ilustram a guerra através da mídia entre os grandes competidores. Os competidores de pequeno porte não dispõem de recursos para anunciar.

Em algumas situações, a ação das pequenas empresas pode incomodar os grandes. Conforme relatou um dos entrevistados, o pequeno empresário, em função de uma estrutura de custos enxuta e, muitas vezes, da falta de domínio da técnica de formulação de preços, procura atrair clientela com promoções de preços. Isso é bastante comum no setor de hortifrutigranjeiros, pois o pequeno empresário consegue comprar "saldos" no CEASA - Centrais de Abastecimento do Rio Grande do Sul, muitas vezes de baixa qualidade, e os utiliza para atrair clientes para a sua loja. Como o estoque de que dispõe é pequeno, sendo insuficiente para abastecer a todos, logo termina. O cliente das grandes empresas de supermercado acaba só tomando conhecimento do preço. Isso contribui para o aumento da sua insatisfação, pois ele acredita que o grande supermercado o está enganando.

Considerando-se a grande participação relativa de mercado dos quatro maiores competidores, a liderança em preços dos competidores de grande porte e o caráter marginal das ações de promoção dos competidores de pequeno porte, pode-se afirmar que a indústria de supermercados em Porto Alegre é concentrada com a coordenação de movimentos competitivos exercida pelo grupo de empresas de grande e médio porte sobre o grande número de competidores de pequeno porte.

No entanto, existe uma disputa muito grande entre o grupo de coordenadores da indústria, já que nenhuma delas consegue exercer a liderança isoladamente. A constante disputa entre os principais competidores contribui para o aumento da rivalidade.

Uma outra forma de ilustrar a concentração na indústria é através da comparação com outras regiões. Na opinião de entrevistados, a indústria de supermercados em Porto Alegre tem um número de competidores proporcionalmente maior que em outras cidades do estado e do país. Para alguns isso significa dizer que a oferta na indústria está saturada. Nas palavras do principal executivo da rede Nacional, o sr. Neri Dal Pozzo:

"Nós entendemos que o fato de Porto Alegre ser considerada uma das capitais brasileiras mais bem servidas em termos de supermercados não confere a ela a condição de mercado prioritário para quem queira se expandir, principalmente se considerarmos que ainda há, no interior, vários municípios que estão crescendo muito e ainda estão carentes de novas lojas de auto-serviço, o que faz com que tenhamos optado por essa segunda opção" (AGAS, 1993:28).

Segundo a Nielsen² (1994), o número de lojas por habitantes, um indicador de concentração na indústria, na Região Sul (Área VI), é de 2,49. É o maior índice de lojas por habitante do Brasil, que tem média de 1,90. O maior índice de lojas por habitante na Região Sul tem forte influência do Rio Grande do Sul que por sua vez tem forte influência de Porto Alegre,

² A Nielsen Serviços de Marketing presta serviços na área de informação para o varejo e seus fornecedores. Um dos serviços é a auditoria de varejos que fornece os dados para os relatórios de *market-share* que a Nielsen vende aos fornecedores.

como será verificado mais adiante. Na tabela 5.4, é possível examinar a concentração nas diversas regiões do país.

Tabela 5.3
Lojas por mil habitantes em 1993 no Brasil

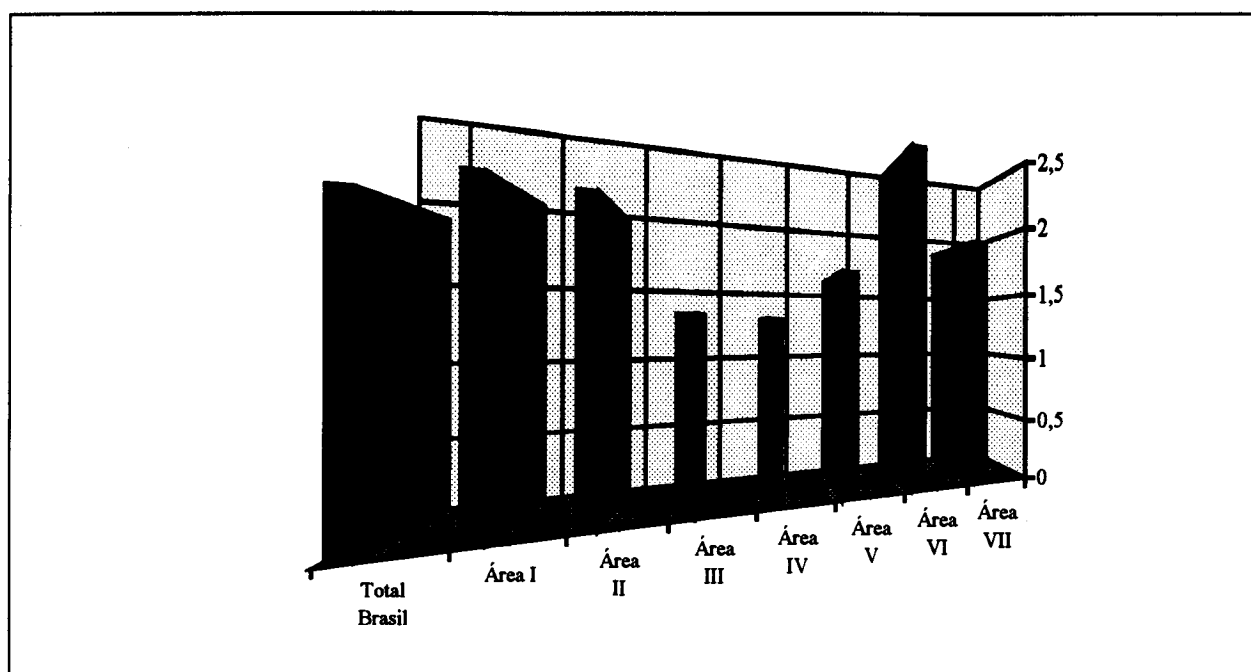
| Áreas Nielsen | População 1993 | | Número de lojas | | Volume de vendas Varejo | Lojas por mil habitantes |
|------------------|----------------|--------|-----------------|--------|----------------------------|-----------------------------|
| | (mil hab.) | % | lojas | % | | |
| Total Brasil | 131.204 | 100,0% | 249.508 | 100,0% | 100,0% | 1,90 |
| Área I | 36.174 | 27,6% | 73.444 | 29,4% | 13,6% | 2,03 |
| Área II | 22.565 | 17,2% | 44.749 | 17,9% | 13,7% | 1,98 |
| Área III | 9.234 | 7,0% | 12.189 | 4,9% | 8,6% | 1,32 |
| Área VI | 13.575 | 10,3% | 17.521 | 7,0% | 20,6% | 1,29 |
| Área V | 19.284 | 14,7% | 30.844 | 12,4% | 19,7% | 1,60 |
| Área VI | 22.566 | 17,2% | 56.186 | 22,5% | 18,5% | 2,49 |
| Área VII | 7.806 | 5,9% | 14.575 | 5,8% | 5,3% | 1,87 |

Fonte: Nielsen (1994:16).

São as seguintes: **Área I:** Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe e Bahia. **Área II:** Minas Gerais, Espírito Santo e Estado do Rio de Janeiro, excluindo-se os municípios contidos na Área III. **Área III:** Grande Rio de Janeiro: Rio de Janeiro, Niterói, Nova Iguaçu, Duque de Caxias, Nilópolis, São Gonçalo e São João de Meriti. **Área IV:** Grande São Paulo: São Paulo, Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá, Guarulhos, Osasco, Embú e Taboão da Serra. **Área V:** Estado de São Paulo, excluindo-se os municípios contidos na Área IV. **Área VI:** Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. **Área VII:** Mato Grosso do Sul, Goiás e Distrito Federal." (Nielsen, 1994:10).

A partir dos dados contidos na tabela 5.3, elaborou-se o gráfico da figura 5.3. Nessa figura pode-se perceber, com maior clareza, que o número de lojas por mil habitantes na Área VI (Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul) é o maior do país.

Figura 5.3
Número de lojas por mil habitantes por Áreas Nielsen



Fonte: tabela 5.3.

Para se chegar a um indicador referente à área de Porto Alegre, partiu-se para o desmembramento da Área VI. Isto está exposto na tabela 5.4, a seguir.

Tabela 5.4
Lojas por mil habitantes em 1993 na Região Sul

| Áreas | População 1993 | | Número de lojas | | Volume de vendas Varejo | Lojas por mil habitantes |
|--------------|----------------|-------|-----------------|-------|-------------------------|--------------------------|
| | (mil hab.) | % | lojas | % | | |
| Total Brasil | 131.204 | - | 249.508 | - | - | 1,90 |
| Área VI | 22.566 | - | 56.186 | - | - | 2,49 |
| PR + SC | 13.194 | 58,5% | 26.871 | 47,8% | 59,0% | 2,04 |
| RS | 9.372 | 41,5% | 29.315 | 52,2% | 41,0% | 3,13 |

Fonte: elaboração do autor com base em Nielsen (1994:16, 42), entrevistas e estimativas.

Na tabela 5.4 pode-se perceber que o número de lojas por habitante é maior ainda no Rio Grande do Sul. São 3,13 lojas por mil habitantes. Na tabela 5.5 reuniu-se uma série de dados para que se pudesse chegar ao número de lojas alimentares na cidade de Porto Alegre. Segundo estimativas do autor, a partir de um cruzamento das informações obtidas nas entrevistas com as

informações fornecidas pela Nielsen, existem cerca de 14.000 lojas alimentares em Porto Alegre (vide tabela 5.5).

Tabela 5.5
População, número de lojas alimentares no Brasil, Rio Grande do Sul e Porto Alegre

| | Brasil | Área VI Nielsen (PR, SC e RS) | RS ¹ | Porto Alegre ² |
|----------------------------------|-------------|-------------------------------------|-----------------|---------------------------|
| População (habitantes) | 131.204.000 | 22.566.000 | 9.372.000 | 1.248.310 |
| Lojas Alimentares | 249.508 | 55.186 | 29.315 | 14.000 |
| Auto-serviços 20 e + check-outs | 448 | 85 | 40 | 18 |
| Auto-serviços 10 a 19 check-outs | 1.114 | 333 | 150 | 21 |
| Auto-serviços 5 a 9 check-outs | 3.226 | 892 | 450 | 34 |
| Auto-serviços até 4 check-outs | 32.755 | 8.837 | 4.000 | 110 |
| Tradicional | 211.965 | 46.039 | 23.000 | 13.817 |

Fonte: Nielsen (1994); Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (1991) e entrevistas.

¹ Os dados referentes a distribuição por número de check-outs são estimativas do autor com base nas entrevistas e observações.

² Os dados referentes ao total de lojas alimentares e ao número de lojas tradicionais são estimativas do autor com base nas entrevistas e observações.

A partir das tabelas 5.4 e 5.5, foi possível reunir os dados da tabela 5.6 e chegar ao número de lojas por mil habitantes em Porto Alegre, estimado em 11,22.

Tabela 5.6
Lojas por mil habitantes: Brasil, Rio Grande do Sul e Porto Alegre

| Áreas | População 1993 | | Número de lojas | | Volume de vendas Varejo | Lojas por mil habitantes |
|--------------|----------------|---|-----------------|---|-------------------------|--------------------------|
| | (mil hab.) | % | lojas | % | | |
| Total Brasil | 131.204 | - | 249.508 | - | - | 1,90 |
| RS | 9.372 | - | 29.315 | - | - | 3,13 |
| Porto Alegre | 1.248 | - | 14.000 | - | - | 11,22 |

Fonte: tabelas 5.5 e 5.6.

A partir do índice de lojas alimentares em Porto Alegre, comparando-o com o número de lojas alimentares no Rio Grande do Sul e no Brasil, pode-se afirmar com segurança que o mercado de varejo de alimentos em Porto Alegre é relativamente concentrado. Isso implica em um grau de rivalidade acima da média brasileira.

5.1.4 Grau de diferenciação da oferta

O grau de diferenciação da oferta pode influenciar na rivalidade. Se as ofertas de empresas concorrentes são relativamente diferenciadas, a ponto de grupos de clientes valorizarem essa diferença, a rivalidade tende a diminuir, pois mais recursos terão que ser dispendidos para conquistar clientes de um concorrente.

Se, ao contrário, o produto é homogêneo, no extremo encarado como uma *commodity*, a rivalidade tende a ser maior. Nos ramos de carnes, grãos, óleo de soja, e de componentes para computadores pessoais, onde os produtos são *commodities* - as diferenças entre fabricantes não são perceptíveis pelo cliente, ou são de pouca importância - a rivalidade é maior pois é mais fácil, do ponto-de-vista do cliente, trocar de fornecedor (Porter, 1986:36).

No caso dos supermercados é preciso fazer uma consideração a respeito de produtos e serviços. Por ser eminentemente um varejo, portanto uma empresa cujo principal negócio é comprar e vender, os produtos que comercializa são, na sua maioria, fabricados por terceiros.

Considerando os limites da indústria em análise, pode-se dizer que os produtos comercializados pelos supermercados são, via de regra, os mesmos. Todas as lojas tendem a trabalhar com os líderes de mercado em cada uma das categorias.

Os segundos e terceiros produtos também tendem a ser os mesmos, pois os fornecedores são os mesmos. Isso é mais verdadeiro quando se analisa a indústria de supermercados regionalmente, como é o caso deste trabalho. É que, nessas circunstâncias, os fornecedores regionais, que poderiam trazer produtos diferentes para o *mix* de produtos dos supermercados, caso típico de muitas indústrias fornecedoras, são os mesmos. Os quartos produtos, quando existem nas lojas de maior sortimento, é que podem representar diferenças no *mix*.

Existem também diferenças no *mix* quanto ao mercado que as lojas atendem e quanto ao tamanho de loja. Lojas de um mesmo bairro tendem a ter um *mix* relativamente homogêneo se tiverem o mesmo porte. Quando se comparam lojas de portes diferentes, encontram-se compostos de produto diferentes. Aí reside uma diferenciação de oferta.

Comparando-se duas lojas de supermercados de Porto Alegre que atendem um mesmo público alvo, pode-se perceber a diferença no sortimento e na variedade em função do número de itens comercializados. A loja do Zaffari Higienópolis trabalha com 15.000 itens (vide tabela 4.5), enquanto a loja do Febernati da avenida Carazinho trabalha com 8.000 itens (vide tabela 4.10). Isso representa uma diferença de sortimento significativa e portanto uma diferenciação de oferta.

Nas seções onde existem produtos com marca como mercearia, material de limpeza, higiene, bebidas - principalmente refrigerantes e cervejas, não há, na prática, diferenciação de produtos entre os supermercados. São produtos cujas indústrias fabricantes são dominadas por alguns grandes fabricantes, muitos deles empresas de atuação internacional³.

Existem algumas seções onde predominam os produtos sem marca, como fiambreteria, carnes, hortifrutigranjeiros e padaria. Na fiambreteria, no açougue e nos hortifrutigranjeiros, os fornecedores de maior porte já iniciaram um movimento no sentido de trazer as marcas para os expositores a fim de criar uma diferenciação entre eles. No entanto, ainda são seções onde o supermercado pode buscar diferenciação. Na padaria, existem duas situações distintas: de um lado têm-se produtos de terceiros, como o pão de sanduíche, e de outro, os produtos fabricados pelo próprio supermercado, como pão francês, tortas, doces e outros. Justamente esses é que acabam se tornando um dos diferenciais dos supermercados no que diz respeito a produtos.

³ Esse assunto relativo a fornecedores será tratado mais adiante, em uma seção específica.

A busca da diferenciação através de produtos próprios é uma estratégia perseguida por alguns supermercados de Porto Alegre. O Supermercado Econômico, através da sua loja na Assis Brasil nº 290, utiliza-se da diferenciação na padaria para competir com o Bourbon, que fica a poucos metros de distância. O Zottis também procura atrair clientes através de uma padaria e confeitaria diferenciadas.

Outra forma de diferenciação de produtos são os importados. Isso ocorre quando o supermercado realiza importações diretas. Assim consegue ter produtos quase que exclusivos, não encontrados nas lojas dos concorrentes. Com a abertura da economia brasileira, consequência da redução das alíquotas de importações de vários produtos, esse tipo de prática se tornou mais comum.

A outra alternativa de diferenciação, com base em produtos, são as marcas próprias, também conhecidas no ramo como *private labels* ou *store brands*. Com elas os supermercadistas têm buscado "criar um diferencial estratégico frente a seus concorrentes" (Lazzarini, 1993:6).

Segundo Nielsen (1995), o Carrefour tem 50 categorias de produtos com apenas uma marca própria: Carrefour. A Cia. Dosul tem cinco categorias de produtos com onze marcas próprias. O Nacional tem quatro categorias de produtos com nove marcas próprias. A Cia. Real tem oito categorias de produtos com apenas duas marcas próprias. A Cia. Zaffari tem quatro categorias de produtos com quatro marcas próprias. Por fim, o Supermercado Zottis tem oito categorias de produtos com cinco marcas próprias.

Segundo o consultor Marcos Gouvêa de Souza, consideradas as maiores redes de supermercado do Brasil, as marcas próprias respondem por valores que vão de 3% a 5% do faturamento. São números ainda pequenos se comparados com países como Inglaterra (30%), França (20%), Alemanha (19%) e Estados Unidos (18%) segundo Salgueiro (1993).

Se nos produtos as diferenças de oferta ainda são pequenas, nos serviços, o outro componente da oferta supermercadista, as possibilidades são muito maiores. Segundo Fred Schneider, consultor da Andersen Consulting, os supermercados devem centrar sua estratégia na oferta de serviços, já que concorrer com os formatos *discount* em preços, está se tornando cada vez mais difícil, principalmente em função dos custos operacionais mais baixos desses últimos (Schneider, 1992). Segundo pesquisa realizada pela ABRAS em conjunto com Nielsen (ABRAS, 1992:24),

"Uma análise estatística mais detalhada dos dados revelou inicialmente que a limpeza, o ter de tudo, o bom atendimento, a confiança na qualidade dos produtos, a confiabilidade no peso dos produtos, a visibilidade dos preços e a organização da loja são os atributos mais importantes na visão do consumidor e que podem ser considerados estatisticamente igualmente importantes entre si".

Essa passagem demonstra o potencial dos serviços na diferenciação das ofertas supermercadistas. Dos atributos citados, apenas a confiança na qualidade dos produtos está mais associada aos fabricantes do que ao supermercadista. O preço, mesmo em se tratando de compras pesadas, está em um segundo grupo de atributos importantes.

Apesar do grande número de atributos que podem ser diferenciados de um supermercado para o outro, todos eles podem ser de alguma forma copiados pelos concorrentes, principalmente se forem empresas do mesmo porte. Empresas de porte diferente, segundo informações obtidas nas entrevistas, tendem a ter dificuldades operacionais diferentes.

No curto prazo, as empresas têm ofertas diferenciadas, fruto das opções gerenciais. Isso tende a diminuir a rivalidade na medida que atendem a segmentos diferentes. A estratégia multimarca, baseada principalmente em formatos diferentes de lojas, é uma tentativa de segmentar a oferta supermercadista, o que diminui a rivalidade em um primeiro momento. No entanto, como alguns dos principais competidores da indústria adotaram estratégias multimarca,

a competição nos segmentos tende a aumentar a rivalidade pois os diferenciais competitivos são menores. No âmbito geral da indústria, a rivalidade aumenta no médio prazo, já que as redes acabam competindo entre si em diversos segmentos.

5.1.5 Capacidade instalada e demanda

As decisões ligadas ao aumento de capacidade são de extrema importância estratégica para as empresas, não só pelos recursos envolvidos, mas também pela complexidade da decisão. O aumento de capacidade pode envolver um tempo de espera muito grande, o que determina a necessidade da empresa de trabalhar com previsões sobre a demanda futura. Da mesma forma, a capacidade aumentada tende a perdurar por muito tempo. Se vários competidores tomam a decisão de investir no mesmo período, corre-se o risco de criar excesso de capacidade na indústria. Assim, expectativas apuradas sobre o comportamento da concorrência também são muito importantes. O excesso de capacidade tende a aumentar a rivalidade na indústria (Porter, 1986:299).

A indústria de supermercados parece ser sensível a alguns fatores que conduzem ao excesso de capacidade: economias de escala ou uma curva de aprendizagem significativa; tempos de espera longos para adicionar capacidade; barreiras de saída significativas; pressão dos fornecedores; maior participação na oferta e idade e tipo da oferta.

5.1.5.1 Economias de escala ou uma curva de aprendizagem significativa

A empresa com maior capacidade ou aquela que primeiro aumentar sua capacidade consegue obter vantagens de custo. Na medida em que existam economias de escala em propaganda, como é o caso da indústria de supermercados, aqueles competidores com maior

escala terão vantagens sobre os outros. A busca por operação em escala maior pode conduzir ao excesso de capacidade, contribuindo para o aumento da rivalidade.

As economias de escala estão ligadas a fatores de produção e a operações. São ganhos verificados pelo declínio nos custos unitários de um produto, à medida que aumenta o volume produzido e comercializado por período. A redução também pode ser verificada na operação ou função que faz parte da produção de um determinado item (Porter, 1986:25-26).

As economias de escala podem ser verificadas em quase todas as funções de um negócio, além da fabricação: compras, pesquisa e desenvolvimento, serviços, marketing, distribuição, treinamento. Além disso, as economias de escala podem estar relacionadas, também, a uma operação ou atividade dentro de uma área funcional (Porter, 1986:26).

Na indústria de supermercados em geral, verificam-se economias de escala em diversas áreas como compras, propaganda, promoção e distribuição.

Os grandes supermercados compram volumes maiores de mercadorias, o que lhes possibilita, em algumas situações, descontos por volume, que são economias de escala obtidas pelo tamanho das operações. As maiores redes de supermercados que atuam na indústria de Porto Alegre, como Cia. Real, Cia. Zaffari, Cia. Dosul e Carrefour têm uma escala de operação que lhes possibilita obter preços melhores nas suas compras.

Economias de escala também podem ser verificadas nos investimentos em marketing, principalmente propaganda e promoção. As grandes redes de supermercados em Porto Alegre, apesar de atuarem de forma segmentada, se utilizam da mídia de massa para se comunicarem com seu público-alvo. Para manter anúncios constantes, é preciso ter uma escala mínima de operação

que produza um faturamento suficiente para sustentá-los. Em outras palavras, a economia de escala em propaganda é obtida pela diluição dos custos em uma área de vendas maior.

A utilização de meios de comunicação de massa pode ser verificada através do anúncio constante nos veículos de comunicação, destacando-se primeiro o jornal e, em seguida, a televisão. Um levantamento, realizado pelo autor, no jornal Zero Hora, revelou que as grandes redes de supermercados de Porto Alegre anunciaram, no mínimo, duas vezes por semana, durante os meses de setembro e outubro. Para ilustrar e sustentar esta posição, estão apresentados, no Anexo 3, uma série de anúncios feitos em jornal pelas principais redes de supermercado de Porto Alegre.

A partir do levantamento realizado, pode-se verificar que as redes de grande porte anunciaram com maior intensidade e frequência nos jornais, destacando-se a Cia. Real, a Cia. Zaffari e o Carrefour. Redes como Dosul, Zottis e Econômico tiveram anúncios menos frequentes e menores em tamanho.

Também são suscetíveis a economias de escala as despesas com promoção, pois podem ser diluídas pela área de vendas e conseqüentemente pelo maior faturamento. Uma promoção tem uma série de custos que envolvem desde as premiações ou bonificações até a sua divulgação. A viabilidade de uma promoção está limitada a uma escala de operação. Por exemplo, uma promoção de Natal pode ter o mesmo custo, em termos absolutos, para a Cia. Real de Distribuição e para o Supermercado Econômico. Entretanto, em termos relativos, ela deve custar mais ao segundo que ao primeiro, e até ser inviável para o segundo.

Não há dúvidas de que o investimento em propaganda é suscetível a economias de escala. As redes de médio porte, com recursos mais escassos, competem em desvantagem no que diz respeito à propaganda. Segundo depoimentos de executivos das redes de médio porte, existe uma

forte desvantagem na disputa por clientes quando o mercado consumidor valoriza preços e por consequência a variável de competição se torna preço. Nessas situações, existe uma forte ênfase na propaganda. Tendo em vista que as redes de médio porte não dispõem dos mesmos recursos que as redes de grande porte para investir em propaganda, elas ficam em desvantagem.

Assumindo-se que os pequenos varejos de alimentos conseguem sobreviver sem grandes investimentos em propaganda de massa, informação obtida junto aos executivos de pequenas empresas, a economia de escala, obtida em marketing, afeta principalmente as redes de médio porte como Zottis, Econômico e Febernati que não têm os mesmos recursos das redes de grande porte para competir em propaganda, mas disputam os mesmos clientes.

As empresas supermercadistas, ao implementarem a segmentação de mercado, com a adoção da estratégia multimarcas, não modificaram a sua estratégia de comunicação. Permaneceu a utilização intensiva de meios de comunicação de massa. Com isso aumentou a pressão por investimentos em capacidade, pois cada marca deve alcançar individualmente a escala mínima de operação. Isso contribui para o aumento da rivalidade na indústria.

As estruturas de distribuição também são suscetíveis a economias de escala. Para dispor de uma estrutura de distribuição existe uma escala de operação mínima. Uma estrutura de distribuição com depósitos, caminhões e outros foi, na década de setenta, a forma encontrada pelas redes de supermercados de grande porte para comprar direto dos fabricantes, evitando distribuidores e atacadistas, já que existia uma exigência por parte dos fabricantes de entregar grandes quantidades em um único local. As mercadorias podiam ficar dias e até semanas nos depósitos até serem enviadas para as lojas. A diminuição no giro era compensada pela redução no preço das mercadorias.

Grandes operadores de supermercados em geral, no mundo todo, contam com uma ou mais centrais de distribuição dependendo da cobertura geográfica da rede. Em Porto Alegre, algumas redes como Cia. Real, Cia. Zaffari, Econômico, Zottis e Nacional contam com centrais de distribuição.

Com o acirramento do processo inflacionário observado no início da década de 90, o aumento da concorrência tanto na indústria de supermercados quanto na indústria fornecedora em geral e a necessária redução de estoques, os supermercados passaram a exigir - e alguns fornecedores a oferecer - a entrega direta na loja. Com isso, diminuiu a importância relativa das estruturas de distribuição e por consequência a pressão por obter uma capacidade instalada mínima capaz de permitir uma escala de operação que comportasse essa estrutura.

Entretanto, já começou a ser adotada uma prática de se negociar entregas diretas no depósito com descontos de preço (SuperHiper, 1992), tendo em vista que as entregas diretas na loja tem um custo por volume comercializado elevado. Segundo estimativas do SETICESP, o Sindicato das Empresas de Transporte de Carga do Estado de São Paulo, o prazo médio de permanência de um veículo em uma loja para uma única entrega é de três horas (AGAS, 1991, setembro). Essa prática trás de volta a importância da estrutura de distribuição que só é viável para médios e grandes operadores de supermercados. A Wal-Mart, uma das maiores cadeias varejistas dos Estados Unidos, procura tirar vantagem de seus concorrentes através da sua eficiente estrutura de distribuição (Stalk, Evans & Shulman).

Essas alterações no ambiente competitivo, que aumentam a importância do sistema de distribuição, provocam uma pressão em investimento em capacidade instalada na busca de uma escala de operação, o que contribui para o aumento da rivalidade na indústria.

5.1.5.2 Tempos de espera longos para adicionar capacidade

Quando existe um tempo de espera significativo entre a decisão de investir e o início das atividades da nova capacidade, as empresas são obrigadas a basear suas decisões em projeções de demanda e de comportamento de concorrentes (Porter, 1986:303).

Isso aumenta as penalidades para aquelas empresas que tem aversão ao risco, ou seja, *aquelas empresas que preferem postergar seus investimentos. Para evitar as penalidades da falta de capacidade, essas empresas acabam por investir, correndo mais riscos do que desejariam, o que acaba conduzindo a um excesso de capacidade, aumentando, assim, a rivalidade na indústria.*

Na indústria de supermercados, existe um tempo de espera que é proporcional ao tamanho da loja. Lojas maiores tendem a ter um tempo de espera maior. A identificação de um potencial de mercado na zona norte da cidade de Porto Alegre conduziu à decisão de investimento dos dois maiores competidores na indústria: Cia. Real e Cia. Zaffari.

Isso determinou um excesso de capacidade na indústria que pode ser verificado comparando o faturamento e a área de vendas do Bourbon (US\$ 4,0 milhões/mês e 15.200 m²) com o Big Shop (US\$ 10,0 milhões/mês e 11.000 m²). Não se pode deixar de mencionar a diferença de posicionamento das duas lojas, o que sem dúvida determinou o maior sucesso de uma do que de outra.

5.1.5.3 Pressão dos fornecedores

Segundo Porter (1986), os fornecedores de equipamentos podem estimular o aumento de capacidade nas indústrias clientes. No caso da indústria de supermercados, os equipamentos não representam a maior parte do capital investido. As mercadorias vendidas representam um grande capital. No entanto, não chega a existir uma pressão por aumento da capacidade, mas quando

uma nova loja vai ser inaugurada, ou mesmo reinaugurada, grande parte dos fornecedores, dentre eles os mais importantes, colaboram com mercadoria e verba adicional para propaganda. Isso diminui as dificuldades de aumento de capacidade podendo conduzir a um excesso. A implicação é um aumento na rivalidade.

5.1.5.4 Participação na oferta afeta a demanda

Existem indústrias onde a empresa que disponha de mais capacidade instalada pode obter uma parcela desproporcional da demanda porque os compradores têm maior facilidade de acesso a ela (Porter, 1986). Esse parece ser o caso da indústria de supermercados, na qual a empresa que tenha a maior área de vendas (obtida pela soma das áreas de vendas de todas as suas lojas) estará mais próxima dos clientes, podendo obter uma fatia de mercado desproporcional. Assim, existe uma tendência de aumento contínuo da capacidade instalada dos principais competidores, todos eles procurando aumentar ou, no mínimo, manter sua participação de mercado.

5.1.5.5 Idade e tipo de oferta afetam a demanda

Em indústrias onde a capacidade é diretamente voltada para os clientes, em que os clientes escolhem o seu fornecedor com base na aparência e na modernidade dos estabelecimentos, existe uma pressão para o excesso de capacidade, pois continuamente novos investimentos estarão sendo feitos. Esse também parece ser o caso da indústria de supermercados.

* * *

Todos os fatores que determinam a capacidade instalada na indústria de supermercados funcionam no sentido de gerar um excesso de capacidade, o que contribui para o aumento da rivalidade na indústria.

5.1.6 Fidelidade a marcas

A fidelidade a marcas se caracteriza por um processo em que os clientes normalmente não trocam de marcas/fabricantes, a menos que uma grande vantagem lhes seja oferecida. Quanto maior a fidelidade, maior a vantagem a ser oferecida para que haja uma troca de marca/fabricante. Isso significa que quanto maior a fidelidade a marcas em uma determinada indústria, maiores os investimentos para se conquistar clientes de empresas concorrentes e, portanto, menor a rivalidade na indústria.

Como uma tentativa de aumentar a fidelidade de seus clientes, alguns supermercados norte-americanos estão implantando uma estratégia denominada PEC - Preço Específico por Cliente (AGAS, 1994, julho). Trata-se de um sistema de banco de dados de clientes capaz de oferecer pacotes de cupons de desconto de acordo com o perfil de compra de cada cliente. Esse tipo de estratégia tende a premiar clientes freqüentes, atraíndo-os cada vez mais. Nos poucos supermercados em que foi implementado, tem mostrado um excelente resultado.

Uma vez que não se dispõe de uma pesquisa específica que avalie a fidelidade a marcas, utilizaram-se dados de um trabalho realizado por terceiros (ABRAS, 1992). Na região Sul, 30% dos entrevistados mudaram de supermercado no ano de 1991, um número maior do que a média do país (23%). Dentre as causas, a busca por preços melhores foi o motivo apontado por 76% dos casos na região Sul. O segundo motivo mais referenciado foi a abertura de uma nova loja, melhor localizada (37%). Com esses dados, pode-se afirmar que existe um certo grau de fidelidade às marcas, sendo o principal argumento para romper com a fidelidade a busca de melhores preços.

Em outras palavras, pode-se dizer que na Região Sul existe uma fidelidade a marcas menor na indústria de supermercados se comparado com o Brasil. Não se dispõe de informações específicas de Porto Alegre.

5.1.7 Custo de substituição de fornecedor por parte dos clientes

Se existe um custo de substituição de fornecedor para o cliente, a rivalidade tende a diminuir, pois o cliente terá que desembolsar algo mais que o preço do produto que está comprando para substituir seu fornecedor. Desta forma, torna-se mais difícil conquistar clientes de outros competidores, já que mais recursos terão que ser dispendidos (Porter, 1986:35-36). Resumidamente: quanto maior o custo de substituição por parte dos clientes, menor a rivalidade na indústria.

"Os custos de mudança podem incluir custos de um novo treinamento dos empregados, custo de novo equipamento auxiliar, custo e tempo para qualificar uma nova fonte, necessidade de assistência técnica em decorrência da confiança depositada no vendedor, novo projeto do produto, ou mesmo custos psíquicos de desfazer um relacionamento. Se os custos de mudança são altos, os recém-chegados precisam oferecer um aperfeiçoamento substancial em custo ou desempenho para que o comprador se decida a deixar um produtor já estabelecido " (Porter, 1986:28).

O conceito de custo de substituição está mais associado aos negócios *business-to-business*⁴, onde a compra ou o fornecimento, em geral, pressupõe um envolvimento maior do que numa atividade de venda ao consumidor final, principalmente de bens de consumo de massa, como é o caso dos supermercados.

Os supermercados têm uma oferta de produtos, no sentido estrito da palavra, relativamente homogênea, como já foi analisado no item 5.1.4, sendo o principal diferencial os serviços ofertados. Dentre eles, pode-se destacar a localização e o *lay-out* da loja. Esses são os atributos que podem implicar em um custo de substituição por parte dos clientes.

⁴ Negócios *business-to-business* são aqueles em que comprador e vendedor são pessoas jurídicas.

Segundo informações obtidas através das entrevistas, os clientes dos supermercados tendem a gastar mais tempo nas compras quando vão a uma nova loja. Alguns entrevistados afirmam que os clientes chegam a gastar 20 minutos a mais no interior de uma loja na qual compram pela primeira vez. Isso acontece mesmo com lojas que tenham um *lay-out* semelhante. Isso pode significar uma despesa maior, admitindo-se que a despesa é proporcional ao tempo na loja.

O outro custo de substituição é o deslocamento até a nova loja. Se a nova loja for mais distante, o deslocamento adicional significa um custo. Por outro lado, se ela for mais próxima, ou dentro de um dos roteiros diários do cliente, pode vir a representar uma economia.

A substituição de lojas, então, tem um custo diretamente percebido pelo cliente que é o maior tempo gasto. Para aqueles clientes que o tempo é um recurso escasso, certamente há um custo de substituição a ser levado em conta.

O custo de substituição oriundo do tempo gasto no interior da loja é discreto, não influenciando de forma significativa a rivalidade. O custo de deslocamento da substituição de um supermercado pelo cliente pode ser significativo, o que diminui a rivalidade.

5.1.8 Diversidade de competidores e interesses empresariais

Quando, em uma indústria, operam competidores com propostas e convicções divergentes, existe uma forte tendência ao acirramento competitivo. Nestas situações, pode-se ter dificuldades de estabelecer um acordo a respeito das "regras do jogo". Isto é bastante comum em indústrias onde convivem competidores nacionais e estrangeiros ou quando existem concorrentes dispostos a receber uma remuneração pelo capital investido inferior às taxas do mercado de

capitais. Da mesma forma, empresas que dão importância diferenciada ao negócio terão políticas de atuação divergentes, o que contribui para o aumento da intensidade competitiva (Porter, 1986:36).

Quando grandes interesses empresariais estão em jogo, a tendência é de uma forte intensidade competitiva, decorrente das ações significativas por parte dos competidores no sentido de atingir seus objetivos. Empresas diversificadas podem considerar de vital importância obter sucesso em uma indústria para o sucesso de todos os outros empreendimentos. Naturalmente, a força depositada nessa indústria será muito grande. Se alguns competidores estiverem nesta mesma situação, então a intensidade competitiva nessa indústria será alta (Porter, 1986:37).

As pequenas empresas funcionam, na maioria dos casos, com mão-de-obra familiar, com estruturas de custo para formação de preço mal orientadas, implicando em preços mal formulados e baixa taxa de remuneração do capital investido. Esta postura é bastante diferente da adotada pelas grandes empresas do setor que precisam remunerar seus investimentos com taxas superiores ao mercado de capitais.

Dentre as 10 maiores, que lideram o setor, também existem diferenças de interesses. A Cia. Zaffari parece ter como principal objetivo o crescimento. Isto pode ser percebido pelos seus movimentos nos últimos anos. A área de vendas aumentou em 12.000 m², de 36.000 m², em 1990, para 48.500 m² em 1991, representando um aumento de 33%.

A Cia. Real, ao fim de uma fase de reestruturação, parece buscar o reposicionamento no mercado. A área de vendas da Cia. Real vem diminuindo. Foi de 93.000 m² em 1990 para 64.000 m² em 1993, representando uma diminuição de 31%. Nesse período, houve a consolidação da estratégia multimarcas.

A Cia. Dosul, tendo passado por dificuldades financeiras nos últimos anos, está no início de um processo de reestruturação: o número de lojas diminuiu de 115 em 1990 para 62 em 1993, mas a área de vendas permanece a mesma; a estratégia de atuação multimarcas está sendo revista, já que alguns formatos não funcionaram como era previsto.

O Carrefour, a única empresa de capital estrangeiro na indústria, parece orientar seus esforços para se posicionar como líder em preços ao mesmo tempo em que busca uma constante lucratividade.

O Econômico, depois de ter passado algum tempo envolvido com a reordenação interna, parece ter estabelecido como objetivo o crescimento. Há um ano abriu uma nova loja, a maior da rede, dobrando a sua área de vendas e aumentando em 35% seu faturamento. Agora, busca outras oportunidades para crescer.

O Zottis parece ter como objetivo a sobrevivência, já que vem apresentando um desempenho decrescente nos últimos quatro anos. A área de vendas aumentou em 20% e o faturamento diminuiu em 14%.

O Febernati é a única, entre as maiores, que pertence a um grupo diversificado de empresas e que não representa o negócio principal do grupo. Nos últimos quatro anos, diminuiu sua área de vendas e o faturamento, após um aumento significativo em 1991, caiu 33%. Sua estratégia parece ser a de concentração dos negócios na indústria.

A evolução do faturamento, área de vendas e número de lojas, dessas empresas, no período entre 1990 e 1993, pode ser observado na tabela 5.8 e na figura 5.4.

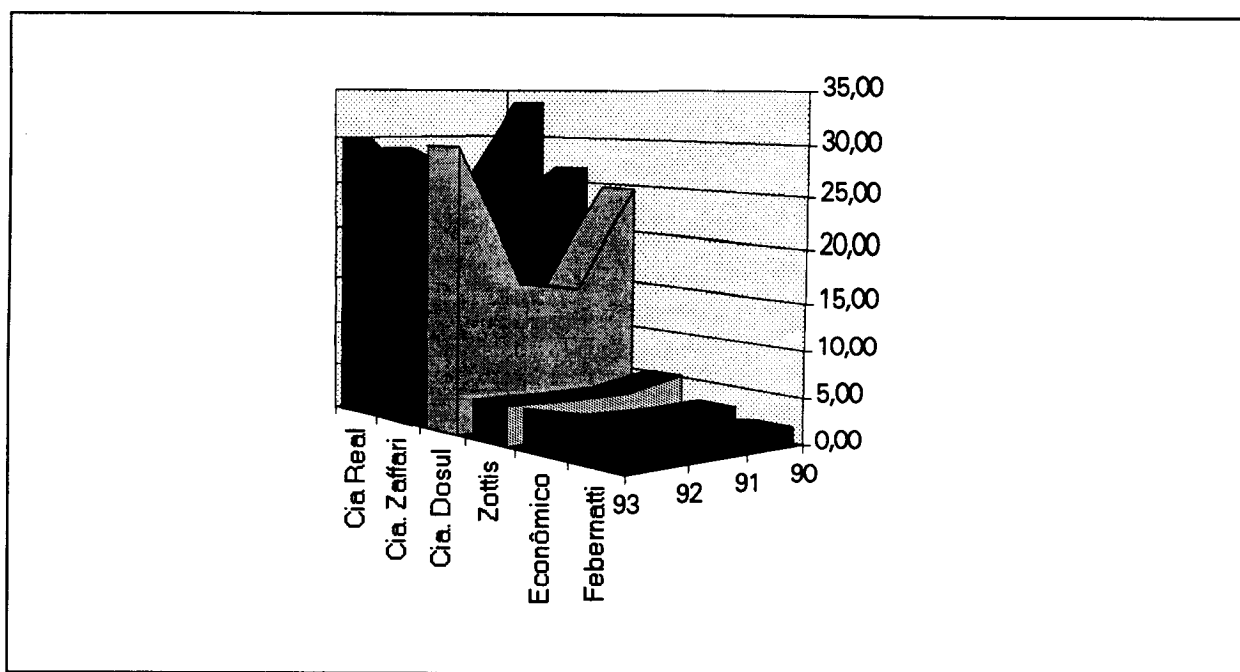
Tabela 5.7
Evolução do faturamento médio mensal, da área de vendas e do número de lojas das principais redes de supermercado de Porto Alegre¹

| | | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 |
|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Carrefour | US\$ | 213.549.433,53 | 178.943.634,24 | 189.072.585,59 | 238.874.581,40 |
| | m ² | 207.595 | 229.259 | 273.058 | 284.803 |
| | lojas | 22 | 24 | 28 | 29 |
| Cia. Real | US\$ | 33.586.607,25 | 23.725.608,57 | 23.944.621,71 | 30.098.768,17 |
| | m ² | 92.993 | 74.882 | 67.047 | 63.841 |
| | lojas | 62 | 46 | 42 | 40 |
| Cia. Dosul | US\$ | 24.595.988,83 | 14.689.727,80 | 15.783.962,31 | 29.597.167,35 |
| | m ² | 70.000 | 60.000 | 69.000 | 68.248 |
| | lojas | 115 | 84 | 93 | 62 |
| Cia. Zaffari | US\$ | 26.467.428,15 | 22.097.774,42 | 25.507.817,99 | 29.081.902,82 |
| | m ² | 36.049 | 48.549 | 48.549 | 48.549 |
| | lojas | 17 | 18 | 18 | 18 |
| Zattis | US\$ | 5.110.200,10 | 3.934.814,12 | 4.034.840,31 | 4.380.084,39 |
| | m ² | 12.900 | 15.400 | 15.400 | 15.400 |
| | lojas | 8 | 9 | 9 | 9 |
| Econômico | US\$ | 2.783.158,38 | 2.639.299,79 | 2.957.204,08 | 4.543.981,80 |
| | m ² | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 10.000 |
| | lojas | 6 | 6 | 6 | 7 |
| Febernati | US\$ | 1.766.916,58 | 2.534.915,83 | 2.718.680,04 | 1.740.841,66 |
| | m ² | 15.439 | 15.439 | 13.500 | 13.500 |
| | lojas | 4 | 4 | 4 | 4 |

Fonte: ABRAS (maio, 1991; maio, 1992; maio, 1993 e maio, 1994).

¹ Os números são referentes a operação como um todo, e não só referente a Porto Alegre.

Figura 5.4
Evolução do faturamento médio mensal
das principais redes de supermercado de Porto Alegre
em milhões de US\$



Fonte: tabela 5.8.

Na indústria de supermercados de Porto Alegre existem disposições de competir e expectativas de rentabilidade diferentes para os diversos competidores. Essa divergência de estratégias e interesses contribui para o aumento da rivalidade na indústria.

5.1.9 Barreiras de saída e de entrada

Todos aqueles fatores que impedem a saída de empresas de uma determinada indústria são considerados barreiras de saída. Da mesma forma, as barreiras de entrada, que serão tratadas somente na seção 5.2, são todos aqueles fatores que impedem a entrada de empresas em uma determinada indústria.

As barreiras de saída podem ser de ordem econômica, estratégica ou emocional. A intensidade competitiva tende a ser maior quanto maiores forem as barreiras de saída. As fontes

de barreiras de saída são: ativos especializados, custos fixos de saída, interrelações estratégicas, barreiras emocionais e restrições de ordem governamental e social.

5.1.9.1 Ativos especializados

Quanto maior o grau de especialização do ativo para um determinado negócio, menor o seu grau de liquidez e portanto maior a barreira de saída deste negócio. Na indústria de supermercados, investimentos consideráveis são realizados para a abertura de lojas de grande porte.

Para se ter uma idéia do volume de recursos empregados, apresenta-se três exemplos:

- a Cia. Zaffari investiu cerca de US\$ 25 milhões na construção do Bourbon (45.000 m²), com um retorno sobre o investimento esperado para dez anos (AGAS, 1991);
- os Supermercados Zottis investiram US\$ 2,5 milhões na construção da loja Moby center de Novo Hamburgo (4.400 m²);
- a Cia. Real de Distribuição investiu US\$ 25 milhões para construir o Big Shop (33.000 m²).

Utilizando-se como referência estes investimentos, pode-se estimar que o custo do m² está entre US\$ 500,00 e US\$ 1.000,00. Os investimentos são altos e os ativos altamente especializados, tendo em vista as instalações especiais como câmaras frias, oficinas para açougue, padaria, peixaria e outros.

As dificuldades de se desfazer desses ativos é tanto maior quanto maior for o tamanho das lojas. Lojas menores, até 1.000 m², podem ser aproveitadas para outras atividades, ou até mesmo podem ceder lugar a outro tipo de construção. É possível transformar-se um galpão em uma loja

de supermercado de instalações simples. No entanto, transformar uma sofisticada loja de supermercado em um depósito pode não ser tão simples. O custo do imóvel pode tornar o negócio inviável.

O principal ativo da indústria de supermercados, o imóvel, pode ser considerado especializado, principalmente levando-se em conta as grandes áreas de vendas. Assim, existe uma barreira à saída, o que contribui para o aumento da rivalidade na indústria.

5.1.9.2 Custos fixos de saída

Despesas trabalhistas, despesas de restabelecimento, despesas legais, indenizações, etc. são custos fixos de saída: quanto maiores, maior a barreira à saída de empresas da indústria.

Em termos comparativos, os custos fixos de saída são os mesmos para qualquer competidor na maioria das indústrias no país. No caso dos supermercados, não há qualquer impedimento legal exclusivo. Os custos fixos de saída não são representativos a ponto de se tornarem uma grande barreira de saída. Logo, têm pouca influência na rivalidade.

5.1.9.3 Interrelações estratégicas

Se as diferentes unidades de uma organização representam apoio mútuo, sair de um dos negócios pode ser prejudicial a todos os outros. Isto aumenta a barreira de saída, ou seja, aumenta a disposição de competir apesar de condições desfavoráveis na indústria.

Na indústria de supermercados em Porto Alegre, operam empresas diversificadas⁵, com interesses em outros negócios, mas que representam pouco ou muito pouco em relação ao

⁵ "Diversificação é definida como a entrada de uma empresa ou unidade de negócios em uma nova linha de atividades, seja por processo de desenvolvimento interno, seja por aquisição, de tal forma que implique em

negócio principal que é o supermercado. Exceção seja feita ao Supermercado Febernati, cujo negócio principal do grupo não é o supermercado, pertence a um grupo, de mesmo nome, com atividades na metalurgia e turismo, entre outros.

Para as outras grandes redes, o negócio de supermercados é importante, se não o mais importante, para a sobrevivência dos outros negócios. Isso aumenta as barreiras de saída, o que contribui para o aumento da rivalidade na indústria.

5.1.9.4 Barreiras emocionais

Itens como identificação dos proprietários ou gerentes com a atividade, lealdade com os empregados, orgulho, etc. podem funcionar como barreiras para sair de uma indústria.

Desde o início de suas atividades, as maiores redes de supermercados com atuação em Porto Alegre tiveram uma vocação varejista. Os outros negócios foram gerados a partir dos resultados positivos da atividade varejista.

Um exemplo disto é o Supermercado Econômico, ex-atacado Sogenalda, antiga A. Paulo Feijó, cuja matrícula na fazenda estadual é de número 0000011. A empresa foi fundada em 1^o de abril de 1933, funcionando inicialmente como atacado de secos e molhados. Outro exemplo é a Cia. Real. Sua predecessora, os Supermercados Real, teve sua origem em um varejo de secos e molhados na cidade de Pelotas, fundado em 1922. Ainda um outro exemplo é a Cia. Zaffari. Ela teve origem em um pequeno estabelecimento comercial fundado em 1935, em Erechim, no interior do Rio Grande do Sul.

Estas raízes profundas dos supermercados gaúchos certamente se tornam barreiras emocionais à saída da indústria, o que contribui para o aumento da rivalidade na indústria.

5.1.9.5 Restrições de ordem governamental e social

O impacto social do encerramento de uma atividade empresarial pode ser desastroso e portanto alguns governos podem promover incentivos para se permanecer ou ainda restrições à saída (Porter, 1986:37).

Apesar de concentrado, o setor de supermercados é bastante concorrido. O espaço deixado pela saída de um competidor certamente seria ocupado pelos remanescentes em um curto espaço de tempo. Não existem barreiras governamentais ou sociais à saída. Isso é um dos fatores que não contribui para o aumento da rivalidade na indústria.

5.1.10 Mudanças nas condições da rivalidade

Segundo Porter (1986), os fatores que determinam a intensidade da rivalidade na indústria podem alterar-se. Com a evolução da indústria, a taxa de crescimento pode alterar-se, como acontece na curva do ciclo de vida do produto. Na medida em que a taxa de crescimento da indústria se altera, modificam-se as condições que determinam a rivalidade. A aquisição de um concorrente por uma empresa externa à indústria pode implicar numa mudança significativa na linha de ação da empresa adquirida, afetando os negócios da indústria. Uma inovação tecnológica pode alterar questões como: proporção de custos fixos, aumentos de capacidade, barreiras de saída, aumentando ou diminuindo a intensidade competitiva (Porter, 1986:38).

Segundo afirmam entrevistados, a entrada do Carrefour na indústria de supermercados de Porto Alegre foi um marco. A partir de então, aumentou a rivalidade na indústria, não só pelo

aumento da capacidade instalada da indústria, mas principalmente pela mudança nas regras da competição. Usando os termos de um dos entrevistados: "o Carrefour sacudiu o mercado".

Algo semelhante aconteceu com a abertura do Big Shop em Porto Alegre. Quando iniciou seu processo de reestruturação, em 1990, a Josapar - Joaquim Oliveira S/A Participações, então proprietária do Supermercado Real S.A. criou a Cia. Real de Distribuição em sociedade com o grupo português Sonae. Este último, um grande operador de supermercados em Portugal e na França. Da associação da Josapar com o Sonae nasceu o Big Shop. Esta loja marcou a entrada da Cia. Real no segmento de hipermercados, até então dominado pelo Carrefour.

Hoje, ambas as lojas, funcionando como unidades autônomas de negócio, buscam a liderança em preços. Esse fato pode ser constatado pela agressividade dos anúncios veiculados no jornal Zero Hora, como pode ser visto no anexo três. Segundo entrevistado, o nível de preços praticados na indústria caiu a partir da entrada do Big Shop.

Segundo fontes de mercado, o Big Shop é, hoje, o líder em vendas na capital gaúcha, superando o Carrefour. Estes fatos denotam claramente a alteração na competição na indústria, aumentando a ênfase na competição via preços.

Para ilustrar a competição via preços, a chamada "guerra de preços", empreendeu-se uma pesquisa de anúncios publicados no jornal Zero Hora, o principal veículo de comunicação impressa de Porto Alegre. Alguns anúncios podem ser vistos no anexo três.

Como exemplo, apresenta-se aqui o texto de um anúncio publicado na edição de 05 de setembro de 1994, na página 7. O anúncio do Big Shop dizia:

"Big campeão de preços baixos - ao virar a página, lembre-se: os preços praticados no Big estarão sempre abaixo das ofertas anunciadas pela concorrência. Isto é Big Garantia." (Zero Hora, 1994:7).

Nas duas páginas seguintes estava o anúncio de aniversário do Carrefour.

* * *

Para concluir esta seção, serão listados aqueles elementos que contribuem para o aumento da rivalidade na indústria e aqueles que contribuem para a diminuição na rivalidade na indústria.

A pequena taxa de crescimento da indústria de supermercados, a relação de 1 para 3 entre valor adicionado e custos, a disputa pela liderança dentro do grupo de coordenadores de movimentos competitivos, apesar de ser uma indústria concentrada, contribuem para o aumento da rivalidade.

Da mesma forma, a segmentação do mercado como forma de diferenciação de produto, com os principais concorrentes competindo entre si nesses segmentos, também contribui para o aumento da rivalidade.

O aumento da capacidade pela busca de uma escala de operação ótima, pelo objetivo de evitar as penalidades da falta de capacidade, pelo incentivo dos fornecedores, pela busca da manutenção ou aumento da parcela de mercado e pela necessidade de manter-se o ponto-de-venda atualizado contribuem para o aumento da rivalidade na indústria.

A menor fidelidade a marcas encontrada na Região Sul, supondo-se que este comportamento deve se reproduzir em Porto Alegre, contribui para o aumento da rivalidade.

O custo de substituição, oriundo do tempo gasto no interior da loja, é discreto, não influenciando de forma significativa a rivalidade. O custo substituição oriundo do aumento no tempo de deslocamento diminui a rivalidade.

A divergência de competidores e interesses na indústria de supermercados de Porto Alegre contribui para o aumento da rivalidade.

As barreiras de saída baseadas na falta de liquidez dos ativos, nas interrelações estratégicas dos negócios e nas raízes profundas com fortes componentes emocionais contribuem para o aumento da rivalidade.

Os custos fixos de saída não são representativos a ponto de se tornarem uma grande barreira de saída. Da mesma forma, não existem barreiras governamentais ou sociais para a saída. Logo estes têm pouca influência na rivalidade.

Grande parte dos elementos que determinam a rivalidade na indústria de supermercados contribuem para o seu aumento. Logo, pode-se afirmar que a rivalidade é uma força competitiva importante na determinação do nível de rentabilidade da indústria de supermercados em Porto Alegre.

5.2 Ameaça de novos entrantes

A entrada de novos concorrentes no negócio significa aumento de capacidade instalada, o que pode resultar em acirramento da concorrência. A aquisição de um concorrente já estabelecido, seguida de uma injeção de recursos, também deve ser interpretada como a entrada de um novo concorrente.

Existem dois elementos que limitam a entrada de novos concorrentes: as barreiras de entrada existentes e a ameaça de reação dos competidores já estabelecidos (Porter, 1986:25).

As barreiras de entrada dependem de economias de escala, grau de diferenciação da oferta, necessidades de capital, custos de substituição por parte dos clientes, acesso a canais de distribuição, vantagens de custo absolutas, políticas governamentais, expectativa de retaliação, preço de entrada dissuasivo e fidelidade a marcas (Porter, 1989:5).

Quando o acesso a suprimentos e/ou matérias-primas importantes é dominado pelos competidores e, portanto, vedado a outros, existe uma barreira à entrada de novos competidores. Em um negócio onde existe fidelidade à marca por parte dos clientes, torna-se mais difícil a entrada de novos concorrentes.

5.2.1 Economias de escala

Como já foi mencionado no item 5.1.5.1, as economias de escala estão ligadas às operações das empresas. São ganhos verificados pelo declínio nos custos unitários de um produto, à medida que aumenta o volume comercializado por período

Se os efeitos da economia de escala se verificam em uma indústria e os concorrentes fazem uso deles, o novo entrante será forçado a ingressar com larga escala arriscando-se a sofrer a reação dos já estabelecidos ou, então, ingressar com pequena escala e enfrentá-los com uma desvantagem de custo. Caso contrário, "se as empresas do ramo não conseguem auferir ganhos de escala, então se torna mais fácil a entrada de novos competidores com qualquer escala" (Klein, 1993:6).

Como já foi mencionado, no item 5.1.5.1, as operações de compras, propaganda, promoção e distribuição são suscetíveis a economias de escala na indústria de supermercados. Assim como representam uma pressão por aumento de capacidade, economias de escala representam uma barreira de entrada, diminuindo ameaças de novos entrantes.

A barreira de entrada representada pela economia de escala obtida nas despesas com marketing, seja em propaganda ou em promoção, diminuiu com a adoção da estratégia multimarcas.

As empresas supermercadistas, ao adotarem a estratégia multimarcas, mantiveram a mesma estratégia de comunicação: a utilização intensiva de meios de comunicação de massa. Para sustentar as economias de escala, as empresas seriam obrigadas a aumentar a capacidade instalada em cada um dos segmentos, o que ainda não foi conseguido.

Logo, a dispersão provocada pela estratégia multimarcas significou um aumento nas despesas totais de marketing, porém com a diminuição da escala de operação. Na prática, isso diminuiu a barreira de entrada e também a vantagem de escala dos competidores de maior porte.

Segundo informações fornecidas pela Zero Hora Empresa Editorial e Jornalística Ltda., o custo do anúncio avulso, em preto e branco, em dia úteis, em página indeterminada custa R\$ 16,71 o centímetro de altura por coluna de largura segundo tabela de preços de janeiro de 1995. Para um anúncio avulso, de página inteira (36 cm e cinco colunas), em preto e branco, em dias úteis, em página indeterminada o custo é de R\$ 3.007,80. A determinação de página custa mais 50%. Descontos podem ser obtidos com programação. Acredita-se que os descontos não são maiores que 30%. Nesses termos, um anúncio de página inteira, com determinação, pode custar cerca de R\$ 3.200,00. Um anúncio de meia página (18 cm e cinco colunas), em preto e branco, em dias úteis, indeterminado custa R\$ 1.503,90. Com a determinação e um desconto de programação da ordem de 15% pode chegar a R\$ 1.917,47.

Ainda segundo informações fornecidas pela Zero Hora, e segundo levantamento do autor, os supermercados costumam anunciar nas quintas e/ou sextas-feiras. As redes de grande porte,

como Carrefour, Real, Zaffari e Dosul, costumam fazer anúncios de página inteira, em ambos os dias, algumas delas com mais de um anúncio em cada edição, e as de médio porte, como Zottis e Econômico, fazem anúncios de meia página apenas uma vez por semana. Para as grandes redes, isto significa um investimento médio mensal de no mínimo de R\$ 27.000,00 por marca. Para as redes de médio porte isto significa investimentos de R\$ 8.000,00.

Para o Big Shop, cujo faturamento é de US\$ 11 milhões por mês, o investimento mensal em propaganda de US\$ 32 mil⁶, significa 0,29% do faturamento. Para o Carrefour, cujo faturamento mensal é de US\$ 7 milhões, o mesmo investimento em propaganda significa 0,46% do faturamento. Para o Zottis, cujo faturamento mensal é de US\$ 4,4 milhões, o investimento mensal em propaganda de US\$ 9,5 mil, significa 0,22% do faturamento. Essas estimativas vão de encontro a informação obtida nas entrevistas de que os supermercados investem cerca de 0,3% do faturamento em propaganda.

Com essas informações pode-se dizer que para entrar na indústria e competir com os maiores, investindo em propaganda, é preciso ter um faturamento médio mensal de US\$ 9,0 milhões.

As estruturas de distribuição também são suscetíveis a economias de escala, conforme foi mencionado no item 5.1.5.1.

Assim sendo, a economia de escala, nas estruturas de distribuição, representa uma barreira de entrada para aqueles que desejam entrar no mercado, o que diminui a ameaça de novos entrantes.

⁶ Este valor foi obtido utilizando-se a taxa de câmbio de R\$ 0,84 por dólar.

5.2.2 Grau de diferenciação da oferta

Em negócios onde os clientes reconhecem e valorizam a diferenciação do produto, normalmente existe uma barreira à entrada. A diferenciação do produto significa a existência de um sentimento de lealdade por parte dos clientes que pode estar baseada em investimentos passados em publicidade, serviços, diferenças na oferta de produtos ou simplesmente por ter sido a empresa a primeira a entrar na indústria (Porter, 1986).

A questão da diferenciação da oferta já foi examinada no item 5.1.4, mas sob o enfoque da rivalidade. Dado que existe uma oferta relativamente diferenciada, principalmente quando se compara lojas de tamanhos diferentes, existe uma relativa barreira de entrada. Isso contribui para a diminuição da ameaça de novos entrantes.

5.2.3 Necessidades de capital

À medida que aumentam os requisitos de capital para se competir em um negócio, aumentam as barreiras de entrada para novos competidores. As necessidades de capital podem ser exigidas para investimentos em estoques, financiamento de clientes, pesquisa e desenvolvimento, financiamento de fornecedores e propaganda (Porter, 1986:27-28).

Em países com mercados de capitais desenvolvidos, esta dificuldade pode aparentemente diminuir em função da maior disponibilidade de capital para investimentos. No entanto, se as necessidades de recursos são grandes, proporcionalmente ao tamanho do mercado, e o risco de entrada também é grande, as exigências de retorno sobre o capital também serão maiores, dificultando ainda mais a entrada (Porter, 1986:28).

Todas as barreiras de entrada examinadas anteriormente, por menores que sejam, podem ser superadas com investimentos em recursos. Individualmente, devem significar pouco, mas no conjunto chegam a representar uma grande barreira, o que contribui para diminuir a ameaça de novos entrantes.

5.2.4 Custo de substituição de fornecedor por parte dos clientes

Conforme já foi exposto no item 5.1.7, os custos de substituição são as despesas e investimentos que o comprador tem que realizar para substituir um fornecedor pelo outro.

A localização e o *lay-out* da nova loja podem representar custos de mudança para o cliente. O primeiro aspecto pode ser relevante, enquanto o segundo, pouco significativo. A localização será tratada especificamente no sub-item 5.2.6.3.

Assim mesmo, é possível afirmar que se houver um custo de substituição, certamente haverá uma barreira de entrada, o que contribui para diminuir a ameaça de um novo entrante.

5.2.5 Acesso a canais de distribuição

A impossibilidade de utilizar os canais de distribuição existentes pode implicar em uma barreira de entrada para o entrante. Isto acontece porque os canais de distribuição usuais já estão sendo utilizados pelos competidores da indústria. A empresa entrante tem duas alternativas: (1) persuadir o canal de distribuição através de verbas de propaganda, verbas promocionais, descontos no preço, prazos de pagamento; (2) criar um novo canal de distribuição. Em ambas as situações o novo entrante terá que despender recursos adicionais, o que reduz os lucros (Porte, 1986:28).

A questão de acesso aos canais de distribuição, como barreira de entrada, não é aplicável aos supermercados, pois eles próprios constituem um canal de distribuição. Este assunto será visto na seção 5.4, quando se tratará do poder de barganha dos fornecedores.

5.2.6 Vantagens de custo absolutas

Em algumas circunstâncias são possíveis vantagens de custo independentes da escala de operação. Normalmente estas vantagens serão dificilmente suplantadas pelos entrantes potenciais. Segundo Porter (1986), existem cinco fontes mais significativas de vantagens absolutas: tecnologia patenteada do produto, acesso a fornecedores, localização favorável, subsídios oficiais e curva de aprendizagem ou experiência.

5.2.6.1 Tecnologia patenteada do produto

Quando as características do produto ou sua tecnologia de produção são patenteados, protegidos por um sistema de patentes, existe uma vantagem de custo absoluta. No entanto, isso, não se aplica ao varejo em geral e especificamente aos supermercados, já que o sistema de serviço em questão não é passível de registro de patente.

5.2.6.2 Acesso a fornecedores

Quando o fornecimento de matérias-primas é controlado por alguns competidores, ou pelos competidores da indústria, independentemente da maneira que este controle seja feito, cria-se uma barreira à entrada.

A realidade da indústria fornecedora dos supermercados, atualmente, é de uma grande disputa por espaços nas prateleiras. Em entrevistas com grandes fornecedores, foi revelada

claramente uma estratégia de estimular pequenos e novos competidores no sentido de diminuir o poder de barganha dos competidores atuais. Há, então, um acesso facilitado aos fornecedores, o que elimina qualquer barreira de entrada baseada neste fator.

5.2.6.3 Localização favorável

Em alguns negócios o item localização tende a ter um peso destacado, como é o caso dos supermercados. Segundo Levy & Weitz (1992:17), localização é tipicamente considerada a característica mais importante pelos consumidores quando estão selecionando uma loja. Ainda segundo estes autores, as três coisas mais importantes no varejo são localização, localização e localização. A localização oferece a oportunidade de ganhar uma vantagem de longo prazo sobre a concorrência. Quando um varejista tem a melhor localização, um competidor deve se contentar com a segunda melhor localização.

Um dos motivos mais referenciados para a troca de supermercado, segundo a pesquisa realizada pela Nielsen (ABRAS, 1992) é a abertura de uma nova loja melhor localizada. Não há referência na pesquisa à entrada específica de um novo competidor ou se é um competidor já estabelecido com uma nova loja. Nesse segundo caso, pode já existir um investimento anterior em propaganda o que facilitaria a troca.

A indisponibilidade de localizações favoráveis pode se consolidar em uma séria barreira à entrada. Este parece ser o caso da cidade de Porto Alegre. Segundo alguns entrevistados, restam poucos espaços vazios para a instalação de uma loja de supermercado de porte médio. Há que se esperar o desenvolvimento urbano e a conseqüente ocupação de áreas disponíveis.

5.2.6.4 Subsídios oficiais

A intervenção governamental em alguns ramos de negócio, por meio de incentivos e subsídios limitados⁷, provoca uma situação de vantagem absoluta que pode resultar em uma barreira à entrada. Na jurisdição do município de Porto Alegre não existe legislação que favoreça as empresas supermercadistas já estabelecidas.

5.2.6.5 Curva de aprendizagem ou experiência

À medida que a empresa acumula experiência em sua atividade, volume acumulado de produção, seus custos tendem a cair. Isto é válido para alguns ramos de negócio. A experiência pode ser traduzida em métodos mais eficientes, novas tecnologias e pode ser verificada em operações que vão desde a produção, passando pelo marketing até a administração financeira. Quando existem reduções de custo decorrentes da experiência, o entrante potencial terá dificuldades de igualar seus custos aos dos competidores que já fazem parte do negócio. Sendo os ganhos com experiência contínuos, será muito difícil para o entrante potencial igualar os competidores.

Na indústria de supermercados, segundo entrevistados, não existem atividades específicas capazes de acumular experiência ao longo do tempo. De fato, a única experiência passível de acumulação e que tem sido utilizada pelos competidores mais experientes é a gerencial, englobando todas as atividades de um supermercado.

No entanto, esta barreira somente será válida para aqueles entrantes que não têm experiência no setor supermercadista. Aqueles entrantes que já operam em outros mercados geográficos também podem ter acumulado esse mesmo tipo de experiência.

⁷ O Governo de Goiás concedeu um benefício fiscal para a primeira empresa que se instalasse no estado em determinados negócios. A Arisco, fabricante de produtos de mercearia, conseguiu aproveitar esta vantagem e hoje goza de uma alíquota de ICMS reduzida.

5.2.7 Políticas governamentais

Em alguns ramos de negócio existe uma regulamentação do governo. Ela pode ser exercida através de licenças, de inspeções sanitárias⁸, quotas de comercialização, serviços públicos concedidos, etc. (Porter, 1986:30-31).

No caso dos supermercados, no município de Porto Alegre, existem algumas exigências sanitárias a serem cumpridas, tais como uso obrigatório de uniforme com gorro em cores claras pelos funcionários do açougue e padaria; revestimento em azulejo de dois metros de altura, no mínimo; condições mínimas de higiene e limpeza (Polese, 1993). Além de exigências sanitárias, os supermercados devem obedecer às exigências do código de defesa do consumidor. Em ambos os casos estas exigências, devido a sua simplicidade, não chegam a representar uma barreira de entrada para novos competidores.

5.2.8 Expectativa de retaliação

Dependendo das características do ramo de negócio e dos competidores, pode haver um potencial de retaliação à entrada. Alguns elementos auxiliam a dimensionar a expectativa de retaliação: histórico da indústria, situação financeira dos competidores, capacidade instalada, grau de liquidez dos ativos e taxa de crescimento da indústria.

⁸ O Ministério da Agricultura impõe aos produtores de laticínios e carnes, por exemplo, através do SIF, um sistema de fiscalização das condições sanitárias.

5.2.8.1 Histórico da indústria

Onde pode ser verificada a reação dos competidores a entrantes potenciais. O varejo de auto-serviço alimentar gaúcho e, em especial o de Porto Alegre, foi marcado pela entrada do Carrefour.

Segundo os entrevistados pouca ou nenhuma retaliação foi empreendida já que o Carrefour trazia na sua bagagem uma tecnologia de gestão desconhecida e uma estratégia claramente voltada para a liderança de preços. O Carrefour literalmente mudou a indústria de supermercados em Porto Alegre, trazendo mais desafios do que sendo desafiado. O histórico da indústria mostra que não há uma tradição de retaliação. Isso contribui para aumentar a ameaça de novos entrantes.

5.2.8.2 Situação financeira dos competidores

O montante de recursos disponíveis e a capacidade de dispor de recursos de terceiros determina o fôlego para retaliação a um entrante. Nesse aspecto, pode-se dizer que existem empresas em situações opostas. Enquanto a Cia. Zaffari e o Carrefour gozam de uma boa situação financeira com lucros invejáveis (Exame Melhores e maiores, 1994 e Amanhã, 1994, setembro e novembro), a Cia. Real, a Cia. Nacional e a Cia. Dosul tiveram prejuízo no exercício de 1993.

No entanto, mesmo as empresas que tiveram resultados líquidos negativos, se tiverem interesse ou vontade, dispõem de recursos para retaliar um novo entrante de porte semelhante. Isso diminui a ameaça de entrada.

5.2.8.3 Capacidade instalada

A existência de capacidade ociosa, ou seja, o excesso de capacidade instalada, pode impulsionar uma retaliação a novos entrantes. A capacidade instalada já foi examinada no item 5.1.5. Constatou-se que existe na indústria de supermercados uma pressão para o aumento de capacidade, o que indica uma tendência a retaliação, diminuindo a ameaça de novos entrantes.

5.2.8.4 Grau de liquidez dos ativos

Ativos de baixa liquidez implicam em um comprometimento muito grande das empresas com a indústria; isto pode impulsionar uma retaliação. Como já foi exposto anteriormente, no sub-item 5.1.9.1, são grandes os investimentos em ativos especializados com um grau de liquidez relativamente baixo. Isso faz aumentar o comprometimento com a indústria e portanto a ameaça de retaliação, o que contribui para diminuir a ameaça de novos entrantes.

5.2.8.5 Taxa de crescimento da indústria

Uma indústria com altas taxas de crescimento pode nem perceber a entrada de um novo competidor. Em contrapartida, em uma indústria com crescimento lento, a entrada de um novo competidor certamente provocará diminuição no volume de vendas dos competidores já instalados, o que representa um bom motivo para retaliação.

A taxa de crescimento da indústria já foi examinada no item 5.1.1. Conforme foi exposto, em 1992 e 1993, existiu uma disputa por fatia de mercado em função da pequena taxa de crescimento da indústria. Esse fato contribui para fomentar a retaliação a um provável entrante, diminuindo a ameaça de entrada.

5.2.9 Preço de entrada dissuasivo

O preço de entrada dissuasivo é aquele nível de preços hipotético que equilibra os ganhos e os custos da entrada, levando-se em conta nível de qualidade e nível de serviço dos competidores que já fazem parte da indústria, barreiras de entrada e expectativa de retaliação. Se o nível de preços praticados na indústria está abaixo do preço de entrada dissuasivo, então cria-se uma barreira de entrada.

É importante mencionar que competidores com níveis de serviço diferentes têm entre si um diferencial de preços, que é o que os clientes se dispõem a pagar à mais para ter um nível de serviço melhor.

Na indústria de supermercados de Porto Alegre, a principal barreira à entrada é a necessidade de capital. Como já ficou estabelecido anteriormente, no item 5.2.8, existe uma disposição à retaliação por parte dos competidores já estabelecidos.

Quanto ao nível de preços, segundo estudo realizado por Gusmão (1993), os preços de 19^o produtos de uma cesta de 30, praticados nos supermercados, diminuíram no período entre janeiro de 1990 e junho de 1993. Ainda segundo Gusmão, desta vez em entrevista, os preços praticados pelo Carrefour, até então o líder em preços na indústria, diminuíram com a entrada em operação do Big Shop em setembro de 1990, que se transformou no atual líder em preços.

O preço de entrada dissuasivo é um indicador hipotético, logo não é passível de mensuração. O que se pode afirmar é que os preços praticados na indústria de supermercados de Porto Alegre são baixos e provavelmente dissuasivos de entrada.

⁹ Os produtos pesquisados são: achocolatado 500 g, açúcar 1 Kg, arroz 1 Kg, café moído 1 Kg, alcatra 1 Kg, creme dental 90 g, ervilha em lata 200 g, extrato de tomate 190 g, farinha de trigo 1 Kg, feijão preto 1 Kg, frango resfriado 1 Kg, leite tipo C 1 litro, margarina 200 g, massa com ovos 500 g, óleo de soja 900 ml, ovos vermelhos 1 dúzia, pão francês 200 g, papel higiênico folha dupla 4 unidades, queijo lanche fatiado 1 Kg e sabão em barra 1 unidade.

5.2.10 Fidelidade a marcas

Apesar de ser um conceito bastante simples, a fidelidade a marcas é de mensuração complexa. Conforme foi examinado no item 5.1.6, na Região Sul parece haver uma maior fidelidade a marcas. Essa maior fidelidade, que se supõe seja verdadeira em Porto Alegre, contribui para a criação de barreiras de entrada, diminuindo a ameaça de novos entrantes.

5.2.11 Barreiras de entrada e saída

A lucratividade de uma indústria é influenciada pelas barreiras de saída e barreiras de entrada, como está apresentado na figura 5.5.

Figura 5.5
Natureza dos retornos segundo a existência de barreiras de mobilidade

| | | BARREIRAS DE SAÍDA | |
|----------------------|--------|------------------------------|--------------------------------|
| | | baixas | altas |
| BARREIRAS DE ENTRADA | baixas | (1) Retornos estáveis baixos | (2) Retornos arriscados baixos |
| | altas | (3) Retornos estáveis altos | (4) Retornos arriscados altos |

Fonte: Porter (1986:39).

É importante destacar que a situação mais favorável é aquela em que as barreiras de entrada são altas, ou seja, é difícil entrar na indústria, e as barreiras de saída são baixas, ou seja, as empresas mal sucedidas poderão sair com facilidade (Porter, 1986:38-39).

O varejo de alimentos é um setor relativamente desregulamentado do ponto de vista da legislação. Como normas específicas, existem apenas as exigências sanitárias. As principais barreiras de entrada são as economias de escala, as necessidades de capital, acesso a fornecedores, curva de aprendizagem ou experiência e preço de entrada dissuasivo. As necessidades de capital serão maiores a medida que forem maiores as pretensões do novo entrante. Os recursos exigidos para se iniciar uma loja de pequeno porte, cerca de 300 m², são da ordem de US\$ 300 mil, podendo chegar até a US\$ 25 milhões como foi o caso do Bourbon e do Big Shop.

O comportamento das barreiras de entrada e saída é relativamente diferente para as empresas de pequeno porte e para as empresas de grande porte na indústria de supermercados de Porto Alegre. As barreiras de entrada e saída são relativamente baixas no segmento de pequenas lojas, proporcionando baixos retornos estáveis, quadrante (1). No segmento das grande lojas, as barreiras são altas tanto para entrada como para saída, proporcionando retornos altos e arriscados, quadrante (4).

* * *

É importante destacar que as barreiras de entrada podem mudar à medida que suas condições determinantes se alterem. Uma alteração na política governamental, por exemplo, pode significar o surgimento ou a queda de uma barreira à entrada. Além de sofrerem mudanças por motivos externos à indústria, as barreiras podem se alterar em função das decisões estratégicas das empresas.

Pode-se dizer que o acirramento da competição entre os supermercados da capital via propaganda em jornais aumentou a exigência de capital para competir na indústria. As barreiras à

entrada podem ser eficazes contra determinados entrantes potenciais. Alguns entrantes, no entanto, devido às suas competências e características podem superar mais facilmente a barreira de entrada em uma indústria (Porter, 1986:32).

Pode-se dizer, de forma resumida, que existem economias de escala na indústria de supermercados de Porto Alegre, obtidas em operações como compras, propaganda, promoção e distribuição, gerando barreiras de entrada e diminuindo a ameaça de novos entrantes.

O relativo grau de diferenciação da oferta gera barreiras de entrada que contribuem para a diminuição da ameaça de novos entrantes. As necessidades de capital representam uma grande barreira, o que contribui para diminuir a ameaça de novos entrantes. A existência de custos de substituição também funciona como uma barreira de entrada, o que contribui para diminuir a ameaça de um novo entrante. Quanto às vantagens de custo absolutas, o acesso facilitado aos fornecedores não constitui uma barreira de entrada. A indisponibilidade de localizações favoráveis e a curva de aprendizagem podem se consolidar em barreiras de entrada. As exigências do poder público não chegam a representar uma barreira de entrada para novos competidores. Quanto à expectativa de retaliação, o histórico da indústria mostra que não há uma tradição de retaliação. Isso contribui para aumentar a ameaça de novos entrantes. Por outro lado, apesar dos resultados líquidos negativos de algumas empresas importantes da indústria, há capacidade financeira para retaliação. Da mesma forma, a tendência ao excesso de capacidade instalada, o baixo grau de liquidez dos ativos e a pequena taxa de crescimento da indústria em 1992 e 1993, podem impulsionar para a retaliação. Isso contribui para diminuir a ameaça de novos entrantes. Os preços praticados na indústria de supermercados de Porto Alegre são baixos e provavelmente dissuasivos de entrada. Da mesma forma, a existência de um certo grau de fidelidade a marcas, contribui para diminuir a ameaça de novos entrantes.

5.3 Ameaça de produtos substitutos

Em geral, toda a indústria tem produtos substitutos. São aqueles produtos que, normalmente de natureza e ou processo de produção diferenciado, conseguem satisfazer parcial ou totalmente as necessidades do grupo de clientes da indústria.

Os produtos substitutos regulam o nível de preços da indústria ou mesmo podem representar uma ameaça. Os preços praticados na indústria têm que observar um nível tal que o *trade-off* entre preço e qualidade, num sentido amplo, lhe seja favorável. Se os preços ultrapassam este limite, os produtos substitutos passam a se tornar mais atrativos para os clientes da indústria.

Os produtos substitutos também podem representar uma ameaça para a indústria na medida em que mudanças nas condições de competição lhe possibilitem ou lhe obriguem a baixar os preços. Assim, mudam os preços relativos e o produto substituto pode se tornar interessante em um nível de preços menor. Segundo Porter (1986), isto é mais fácil de ocorrer em indústrias onde existem altas margens de lucro.

A ameaça de produtos substitutos é determinada por: preço relativo dos produtos substitutos, custos de substituição de fornecedor por parte dos clientes, propensão dos clientes a substituírem seus insumos/fornecedores, nível de lucratividade dos produtores substitutos. Se, em um ramo de negócios, produtos substitutos podem ser oferecidos em condições tais que os clientes reavaliem suas compras, então existe uma forte ameaça de produtos substitutos.

A análise da ameaça de produtos substitutos se inicia pela identificação dos potenciais produtos substitutos. Para que se possa identificar os produtos substitutos, é necessário delimitar a indústria em estudo. Conforme foi exposto anteriormente, no capítulo quatro, na seção 4.1, os

supermercados são **varejos alimentares de auto-serviço** com dimensões que vão de 700 a 12.000 m², incluindo então o supermercado convencional, lojas de combinação, *superstores*, lojas de sortimento reduzido e hipermercados.

Os produtos substitutos são outros formatos de varejo alimentar que não operam através de auto-serviço como armazéns, bares-mercearias, empórios, mercearias-quitandas e padarias-leiterias além de lojas de conveniência que se diferenciam dos supermercados pelo longo horário de funcionamento, as pequenas dimensões e os preços maiores (Berman & Evans, 1989).

Estes formatos de varejo diferenciam-se dos supermercados por um conjunto de variáveis: facilidades físicas, linha de produto comercializada, preço, promoção e serviços. A tabela 5.8 apresenta estes formatos de varejo alimentar segundo estas variáveis.

Tabela 5.8
Tipos de varejos alimentares: formatos substitutos ao supermercado

| Tipo de Varejo | Localização e facilidades | Linha de Produtos | Preço | Serviços | Promoção |
|-----------------------|--|--|------------------------|-------------------|------------------|
| armazéns - empórios | Bairro, horário restrito, tamanho pequeno para médio | Amplitude média, razoável profundidade; qualidade média | Acima da média | Entrega | Pouca ou nenhuma |
| bares-mercearias | Vizinhança, horário amplo, tamanho pequeno | Amplitude pequena para média, ênfase em alimentos embalados como enlatados, conservas, cereais | Acima da média | Crédito | Pouca ou nenhuma |
| mercearias-quitandas | Vizinhança, horário restrito, tamanho pequeno | Amplitude pequena, com ênfase em hortifrutigranjeiros frescos | Acima da média | Crédito, entregas | Pouca ou nenhuma |
| padarias-leiterias | Vizinhança, horário amplo, tamanho pequeno | Amplitude pequena, com ênfase em pães, derivados de leite e outros perecíveis | Acima da média | - | Pouca ou nenhuma |
| açougue | Vizinhança, horário reduzido, tamanho pequeno | Amplitude muito pequena, com ênfase em carnes e alguns derivados | Médio | Crédito | Pouca ou nenhuma |
| conveniência | Vizinhança, horário amplo, tamanho pequeno | Amplitude média e pouca profundidade; qualidade média | Médio e acima da média | Médio | Moderada |

Fonte: elaboração do autor com base em Berman & Evans (1989:98), Nielsen (1994) e observações e entrevistas.

Genericamente falando, os formatos de varejo apresentados na tabela 5.9 diferenciam-se dos supermercados pela conveniência representada pela localização algumas vezes mais próxima, pelo horário em geral mais amplo e pelo crédito concedido diretamente pelo varejista para os clientes freqüentes através do "caderninho"¹⁰.

5.3.1 Preço relativo dos produtos substitutos

Os formatos substitutos do supermercado apresentados na tabela 5.9 têm uma característica em comum que é o preço, em geral superior ao supermercado. Para aqueles clientes que valorizam preço, estas alternativas de varejo alimentar mostram-se pouco atraentes. Para aqueles clientes que valorizam o serviço e a conveniência, em sentido amplo, estas alternativas de varejo podem representar uma opção e portanto uma ameaça de substituição.

5.3.2 Custo de substituição de fornecedor por parte dos clientes

O custo de substituição já foi examinado no item 5.1.7. A partir daquela análise, pode-se dizer que, em relação aos substitutos, o custo de substituição são o tempo gasto com o deslocamento e o tempo gasto com o reconhecimento da nova loja. Levando-se em conta que estes formatos substitutos tendem a estar geograficamente próximos dos consumidores e têm uma área de vendas menor, pode-se dizer que existe uma forte ameaça de substituição.

¹⁰ O "caderninho" é o registro das compras do cliente que fica em posse do varejista. Ao final de um período determinado em comum acordo entre as partes, normalmente o mês de calendário, o cliente faz o pagamento de suas compras ao preço do dia.

5.3.3 Propensão dos clientes a substituírem seus insumos/fornecedores

Segundo pesquisa realizada junto aos consumidores de Porto Alegre (Bureau, 1993), 35,7% da população realiza suas compras diárias (de conveniência) somente em supermercados. Um número maior, 58,2% faz suas compras diárias em estabelecimentos como padarias, mercearias, fiambrierias, armazéns, mini mercados e bares. Apenas 6,1% dos entrevistados realizam suas compras diárias em ambos os tipos de estabelecimentos.

Estes dados revelam que grande parte das compras diárias não são realizadas nos supermercados, demonstrando que existem consumidores que valorizam outros formatos de varejo alimentar, apesar do preço ser notadamente maior. Existe uma forte ameaça de substituição.

5.3.4 Nível de lucratividade dos produtores substitutos

Se os produtores substitutos operam com bons níveis de lucratividade, um aumento na concorrência em sua indústria ou uma redução de custos por inovação tecnológica, por exemplo, podem significar uma forte ameaça de substituição.

Segundo informações obtidas nas entrevistas, os formatos substitutos apresentados na tabela 5.9 não têm níveis de lucratividade muito altos, o que sem dúvida os impede de reduzirem preço ao ponto de competirem de igual para igual com os supermercados. O que acontece na prática é que existe uma paridade de preços que para alguns clientes é vantajosa e para outros não.

Assim sendo, o baixo nível relativo de lucratividade dos substitutos dos supermercados fazem diminuir a ameaça de substituição.

* * *

Com o início de um processo de estabilização da economia brasileira observado no segundo semestre de 1994, diminuíram sensivelmente as diferenças de preço entre o supermercado e seus substitutos. Diminuindo o diferencial de preço, que parecia ser a maior restrição de substituição, aumenta a ameaça de substituição na indústria de supermercados.

5.4. O poder de barganha dos fornecedores

Existe um ditado popular célebre: "no varejo, se ganha dinheiro na compra". Esta frase resume grande parte do "segredo" do sucesso do varejo e revela a importância da estrutura supridora para a indústria supermercadista e, por consequência, para esta análise.

A indústria de supermercados, como foi visto na caracterização das empresas que dela participam, trabalha com um grande número de itens. Em Porto Alegre, nas lojas menores são cerca de 2.000, mas podem chegar a 35.000 como é o caso do hipermercado Bourbon, da Cia Zaffari. Este grande número de itens implica também em um grande número de fornecedores de uma diversidade também grande. Isto sem falar nos fornecedores de serviços e equipamentos que também não são poucos.

Entre os fornecedores de serviços podem ser encontradas agências de propaganda, transportadoras de produtos, empresas de segurança, transportadoras de valores, empresas especializadas em limpeza e conservação, empresas de promoção, consultores, serviços de informática e automação comercial, auditoria e fornecedores de informações.

Entre os fornecedores de equipamentos podem ser encontrados fabricantes de câmaras frigoríficas, balcões refrigerados, gôndolas, caixas registradoras, terminais de ponto de venda, computadores, máquinas para açougue e padaria, balanças, etiquetadoras, carrinhos, entre outros.

Quanto aos fornecedores de produtos, pode-se dividi-los em função de algumas variáveis como: participação dos supermercados nas vendas totais do fornecedor: pequena, média e grande; área de atuação - local, regional, estadual, interestadual, nacional e internacional; importância do produto no *mix* do supermercado - pouco ou muito importante.

Os fornecedores podem afetar a rentabilidade da indústria de supermercados se conseguirem exercer algum tipo de poder de barganha. Este poder de barganha dos fornecedores depende de: tamanho e número de fornecedores em relação à indústria, existência de produtos substitutos, importância do volume comercializado para o fornecedor, importância do produto no *mix* dos supermercados, fornecedores com produtos diferenciados e/ou custo de mudança e ameaça de integração vertical de ambas as partes.

Nesta seção, diferentemente das demais, serão utilizadas passagens das entrevistas com maior ênfase. Essa mudança de estilo é consequência da maior disposição dos entrevistados de falarem sobre a relação fornecedor-supermercado.

5.4.1 Fornecedores: tamanho e número relativo

Indústrias mais concentradas tendem a exercer um certo poder de barganha sobre indústrias mais fragmentadas. Da mesma forma, empresas de maior porte tendem a exercer poder de barganha sobre empresas de menor porte em uma relação comercial.

Fornecedores de atuação local tendem a ser pequenos e portanto sofrem a ação do poder de barganha dos supermercados. Em outro extremo, fornecedores de atuação nacional tendem a ser de grande porte e a exercerem poder de barganha sobre os supermercados. Grandes redes de supermercados tendem a exercer seu poder de barganha sobre os fornecedores, enquanto que pequenos supermercados, especialmente os independentes, tendem a sofrer o poder de barganha dos fornecedores.

Como já foi frisado anteriormente, existe uma diversidade muito grande de fornecedores para a indústria de supermercados. Algumas indústrias fornecedoras são formadas por poucas empresas de grande porte, com atuação nacional e internacional. Outras são formadas por inúmeras empresas de pequeno porte com atuação regional. Para melhor ilustrar estas diferenças, serão utilizados depoimentos de alguns entrevistados, tanto de executivos de supermercados como de executivos de empresas fornecedoras.

Segundo executivo de uma rede de médio porte de Porto Alegre, apenas uns poucos fornecedores tem poder de barganha sobre os supermercados. Na maioria dos casos, são os supermercados que têm poder de barganha sobre os fornecedores.

"Os fornecedores têm pouco poder de barganha, com exceção das grandes empresas como Nestlé, Gessy Lever, Procter & Gamble - P&G e Refinações de Milho, Brasil - RMB, para citar os principais. As empresas em geral compram espaço nas gôndolas através de pagamento em dinheiro ou mercadoria. Os outros fornecedores nós conseguimos espremer, tirar tudo o que dá. Da Nestlé, por exemplo, compramos do preço de tabela e pronto" (entrevistas).

Outro executivo da mesma rede reforça a posição de fragilidade perante os grandes fornecedores, mas acrescenta um componente importante. Segundo ele, a concorrência na indústria fornecedora provoca uma diminuição sensível no poder de barganha:

"... como somos uma rede média, somos quase escravos dos grandes fornecedores. No entanto, onde há competição, nas indústrias fornecedoras, o poder dos fabricantes não é tão grande. Um exemplo são os laticínios, em especial o queijo. Na carne também não

existe domínio, mas alguns fornecedores conseguem diferenciar-se e por isso conseguem cobrar mais caro. É claro que existem negociações especiais para clientes de longo prazo, é o nosso caso com a Riopel" (entrevistas).

Segundo pode-se observar, o poder de barganha é relativo ao porte dos supermercados. Para as empresas de pequeno porte, as condições de negociação são muito diferentes daquelas praticadas para as grandes empresas.

"A nossa loja faz parte da auditagem [de varejos] da Nielsen. Como os gerentes querem apresentar um bom resultado para suas empresas, eles fazem para nós as mesmas condições que fazem para o Zaffari Ipiranga. Mas, se não fosse isso, iríamos sofrer para competir com os grandes supermercados. Os fornecedores dariam sempre as melhores condições para os outros" (entrevistas).

"O Pavan, por ser um supermercado médio/pequeno, não é atendido só por fabricantes. Em 70% dos casos são distribuidores e atacadistas que fornecem ao Pavan. Somente no caso dos perecíveis, como laticínios, frios e outros é que somos atendidos pelos fabricantes. O fabricante não consegue chegar nos pequenos, por isso usa o atacado para ter uma cobertura maior. Só compramos direto do fabricante o que o atacado não tem em estoque. O atacado normalmente só tem produtos de alta rotação. Os produtos de baixo giro temos que comprar dos fabricantes. O atacado normalmente tem preços melhores que o fabricante. É que o fabricante tem uma estrutura muito preparada e especializada que aumenta muito o custo de comercialização. O atacado não tem isso" (entrevistas).

Segundo executivo de uma das redes de grande porte de Porto Alegre, mesmo os grandes fornecedores estão perdendo seu poder de barganha sobre os supermercados:

"A regra de Pareto também vale para os fornecedores: 20% dos fornecedores são responsáveis por 80% das vendas. Esses fornecedores são as grandes empresas como Nestlé, Refinações de Milho, Brasil - RMB, Fleischmann Royal, Cica, Gessy Lever e suas divisões. Existe uma grande diferença entre o poder de barganha exercido pelos fornecedores em meados de 1980 e o poder exercido agora, meados de 1990. Em 1980, fornecedores como Nestlé, RMB, Fleischmann Royal e Cica, para citar algumas, 'mandavam' nos supermercados. Tinham uma tabela de venda e praticavam o preço da tabela, não existia negociação. Os vendedores dessas empresas não esperavam na recepção: quando não eram atendidos na hora, iam embora. Hoje, em 1994, a situação mudou. A principal causa é que há uma competição maior na indústria produtora. Isto os obrigou a oferecer um diferencial em relação aos seus concorrentes. Agora eles esperam se for necessário" (entrevistas).

Empresas multinacionais como Nestlé, RMB, Fleischmann Royal, Gessy Lever e Cica¹¹ exerciam, na década passada, um poder de barganha sobre os supermercados independentemente de seu porte. À medida que novos fornecedores foram se desenvolvendo e os grandes fornecedores passaram a competir entre si, houve uma pulverização da oferta de produtos, o que aumentou a disputa por espaços nas prateleiras dos supermercados. Essa concorrência obrigou os fornecedores a flexibilizarem suas ofertas, diminuindo o poder de barganha.

"Das grandes empresas fornecedoras, na maioria multinacionais, quase todas já não têm aquele poder de barganha que tinham antes. A própria Nestlé, com o Creme de Leite e o Leite Moça já não tem tanto poder. Assim acontece com a Gessy Lever, a Bombril e a Refinações de Milho, Brasil" (entrevistas).

Mas o nível de concentração da indústria de supermercados também mudou, seguindo uma tendência internacional, como pode afirmar Jonquières (1992):

"... a crescente concentração do anteriormente fragmentado comércio de varejo de alimentos em um número cada vez menor de redes de supermercados cada vez maiores, muitas das quais promovem ativamente produtos de 'marca própria' que concorrem com as marcas das indústrias. Essa tendência, especialmente visível na Europa, colocou cada vez mais o controle sobre a rede de abastecimento nas mãos dos varejistas e capacitou-os a ditar regras mesmo aos seus maiores fornecedores. 'Fomos apartados do consumidor pelo comércio', diz Brabeck¹² "(Jonquières, 1992).

Assim como o alto executivo da Nestlé, outros executivos de empresas fornecedoras, de menor porte, também perceberam um aumento na concentração na indústria de supermercados, também em Porto Alegre.

"As redes ficaram muito fortes com o passar do tempo. Há vinte anos esses caras não eram nada e hoje são muito maiores que muitos fornecedores. Houve claramente um aumento do poder dos supermercados. As associações regionais são muito fortes assim como a ABRAS. No caso das indústrias fornecedoras, houve uma multiplicação, um

¹¹ A Cica era, até meados de 1994, uma empresa de capital brasileiro. No segundo semestre de 1994 foi adquirida pela Gessy Lever como estratégia para engordar suas operações na área de alimentos onde já atua através da divisão Van den Bergh & Clayton.

¹² Peter Brabeck é o principal estrategista de marketing da Nestlé e diretor mundial da sua divisão de alimentos, fonte de mais da metade do faturamento de US\$ 40,6 bilhões da empresa no ano de 1991.

aumento da oferta. Isso claramente diminui o poder de barganha dos fornecedores. É mais gente disputando o mesmo espaço" (entrevistas).

Um outro executivo de uma rede de médio porte de Porto Alegre concorda com as afirmações do executivo da Nestlé, salientando que o abuso do uso do poder de barganha por parte dos fornecedores acabará por concentrar a indústria de supermercados até o ponto em que estes últimos é que tenham poder de barganha sobre os primeiros.

"O supermercado depende dos fornecedores. O poder está com eles. Mas acredito que o poder vai vir para as mãos dos supermercados em uns 10 anos, pela concentração do setor. Os fornecedores estão acabando com os ofertantes pequenos. Logo, só vão existir supermercados tão grandes que vão ter mais poder que os fornecedores. Hoje, praticamente 25 fornecedores detêm 70% das vendas do supermercado. Veja nos setores: a Gessy Lever tem 90% do mercado de sabão em pó e o prazo é de 15 dias; no setor de higiene e limpeza, cinco empresas dominam o mercado; no setor de bebidas quentes, duas empresas têm cerca de 80% do mercado - a Heublein e a Seagram, a Martini não tem muita venda); em cervejas e refrigerantes, tem a Brahma associada com a Pepsi¹³, a Antártica e a Coca-Cola; nos enlatados/concentrados, existem quatro empresas que dominam: Arisco, Cica, Nestlé e a Royal. O poder dos fornecedores é enorme. Mas, na Europa, já não funciona mais assim. Hoje, as grandes redes de supermercado tem mais poder que os fornecedores. Aqui vai acontecer o mesmo" (entrevistas).

A partir dos depoimentos dos entrevistados, é possível dizer que o poder de barganha ora está nas mãos dos supermercados, ora está nas mãos dos fornecedores. A figura 5.6 ilustra as situações em que o poder de barganha está com os supermercados e as situações em que o poder de barganha está com os fornecedores.

¹³ Esta entrevista foi realizada em 1992, quando Brahma e Pepsi tinham um acordo de distribuição conjunta de produtos.

Figura 5.6
O porte e o poder de barganha na relação entre fornecedores e supermercados

| | | Fornecedores da indústria de supermercados | |
|--|---------------|---|--|
| | | pequeno porte | grande porte |
| Competidores na indústria de supermercados | pequeno porte | (1) poder de barganha compartilhado | (2) poder de barganha nas mãos do fornecedor |
| | grande porte | (3) poder de barganha nas mãos do supermercados | (4) poder de barganha compartilhado |

Fonte: elaboração do autor com base em Porter (1986) e entrevistas.

A figura 5.6 foi elaborada com base no porte relativo das empresas, considerando-se que a indústria de supermercados em Porto Alegre é concentrada. É importante frisar que, apesar de ser concentrada, fazem parte da indústria um grande número de pequenos competidores que sofrem o poder de barganha dos grandes fornecedores e que têm um poder de barganha compartilhado em relação aos pequenos fornecedores.

É importante destacar que ambas as partes, fornecedores e supermercadistas, investem na construção de poder de barganha. Alguns fornecedores investem no desenvolvimento de novos clientes, supermercados, enquanto supermercados investem no desenvolvimento de novos fornecedores. "Algumas vezes tentamos 'criar' alguns clientes, dando-lhes apoio através de condições especiais de preço e prazo. Em todos os casos até agora eles acabaram 'casando' com os concorrentes mais fortes como Van den Bergh & Clayton e Sanbra" (entrevistas).

"Quando o supermercado tem um sortimento muito grande, o poder de compra diminui muito. Nos produtos A, de alto giro, é preciso trabalhar com o líder em vendas mais três similares. Em produtos menos importantes, como vassouras por exemplo, ficamos com um só fornecedor, mas ele sabe que se fizer algo errado, nós trocamos ele por outro, já

que tem muita gente querendo entrar. É o trabalho de jogar um fornecedor contra o outro. E comparado aos últimos anos, melhorou muito. Os fornecedores melhoraram muito os serviços prestados. Mas, como somos uma rede média, somos quase escravos dos grandes fornecedores. Por isso procuramos dar força para os pequenos. Seleccionamos um fornecedor pequeno em cada linha e damos oportunidade para ele se fortalecer. Isso ajuda a diminuir a força do grande" (entrevistas).

O depoimento do executivo de supermercado também demonstra a estratégia deliberada de jogar um fornecedor contra o outro e inclusive desenvolver novos fornecedores no sentido de tornar a oferta mais fragmentada e melhorar o poder de barganha do supermercado.

5.4.2 Existência de produtos substitutos

Se existem fornecedores de produtos substitutos, então o supermercado não se vê obrigado a comprar de um único fornecedor. Isso aumenta o poder de barganha do supermercado em detrimento do fornecedor.

Os supermercados, principalmente levando em conta o tamanho da sua área de vendas, têm uma linha de produtos que vai de 3.000 a 35.000 ítems. A disponibilidade de comercializar 35.000 ítems em uma loja com capacidade para 3.000 dá uma idéia do número de substitutos que existem. Este seria um motivo para acreditar que os pequenos levam vantagem sobre os grandes na relação com os fornecedores, entretanto, essa não é a realidade. Uma loja com um sortimento de 3.000 ítems deve se concentrar em produtos "essenciais", dentre eles aqueles produtos líderes em suas categorias. Assim sendo, suas opções são pequenas, apenas podendo substituir produtos marginais.

Entretanto, os pequenos fornecedores têm dificuldade de manter uma oferta regular e atender os pequenos supermercados. Os grandes fornecedores, por sua vez, não vêem rentabilidade nas vendas diretas para os pequenos, o que os coloca em uma situação de desvantagem.

No outro extremo, para a loja que tem uma linha de 35.000 itens, existe uma ampla gama de produtos que podem ser substituídos sem que haja prejuízo na oferta para o cliente final.

Nesse sentido, os grandes supermercados acabam se beneficiando mais da existência de substitutos do que os menores. Os grandes supermercados exercem poder de barganha sobre os fornecedores que exercem poder de barganha sobre os pequenos supermercados.

5.4.3 Importância do volume comercializado para o fornecedor

Se um fornecedor tem uma carteira bastante diversificada, com clientes em diversas indústrias, a ponto de nenhum deles representar parcela significativa de seu faturamento, então ele tenderá a exercer seu poder de barganha sempre que possível. De outro modo, se um fornecedor tem sua oferta absorvida por um pequeno número de clientes de umas poucas indústrias, ele tenderá a respeitar esses clientes, pois eles são vitais para o sucesso de seu negócio (Porter, 1986).

Alguns fornecedores adotam como política comercial que nenhum supermercado possa responder por mais de 5% do faturamento da empresa. Essa prática visa eliminar a dependência de um único cliente. A Van den Bergh & Clayton - VDBC, por exemplo, adota esta prática no Brasil. Nenhum cliente responde por mais de 5% do faturamento. O Carrefour, seu maior cliente, responde por apenas 4,5%. Quando aumentam as vendas no Carrefour, a empresa se vê obrigada a forçar as vendas a outros clientes para compensar o aumento. Segundo executivo da VDBC:

"O nosso objetivo é não ficar na mão de ninguém. nenhum cliente pode representar mais que 5% do faturamento. O Carrefour, o maior, representa 4,5%. Para isso, somos obrigados a desenvolver clientes pequenos, valorizando sempre o acesso aos diversos segmentos. Estamos sempre trabalhando objetivamente este balanceamento. O enfoque é claro e aberto. As ações não são concentradas. Temos que desenvolver sempre os clientes

pequenos e novos. Também trabalhamos os grandes, não podemos perdê-los. Normalmente, fazemos uma redistribuição das zonas para não favorecer sempre os mesmos. Em alguns casos, pagamos até caminhão e câmara fria para atacadistas pequenos se fortalecerem. A ajuda pode se estender a apoio jurídico, projeto de instalações, treinamento gerencial e consultoria" (entrevistas).

Outras empresas fornecedoras, mesmo de menor porte, com atuação regional ou local, adotam a mesma postura, buscando segurança e independência de um ou alguns clientes. No entanto, segundo o mesmo executivo da VDBC, a postura dos fornecedores em relação aos clientes poderia ser outra:

"Nos outros mercados, Inglaterra por exemplo, dependemos de apenas cinco clientes, mas com eles podemos fazer tudo: programação, discutir margens. Fora daqui, a cadeia (de distribuição) é muito mais eficiente" (entrevistas).

De fato, para a grande maioria dos fornecedores, principalmente de alimentos e produtos de higiene e limpeza, os supermercados são um canal muito importante. Em alguns casos, mais de 50% da produção é vendida pelos supermercados. A Socôco, por exemplo, vende 60% da sua produção através dos supermercados.

Mesmo para empresas como a Coca-Cola, para a qual o supermercado representa cerca de 30% do faturamento, o varejo alimentar de auto-serviço é um cliente muito importante.

5.4.4 Importância do produto no *mix* dos supermercados

Segundo Porter (1986:43), "os fornecedores podem exercer poder de barganha sobre os participantes de uma indústria" quando o seu produto é "um insumo importante para o sucesso do processo de fabricação do comprador ou para a qualidade do produto". Adaptando-se a questão à situação dos supermercados, pode-se dizer que aqueles fornecedores dos produtos mais importantes no *mix* dos supermercados podem exercer poder de barganha.

Segundo entrevistados, identificou-se a existência de um grupo de produtos que respondem pela maior parte do faturamento. Alguns deles inclusive aplicaram a regra de Pareto, afirmando que 20% dos produtos responderiam por 80% do faturamento. Certamente existe um número de itens importantes para cada loja. Entretanto, se levarmos em conta que existem lojas com 2.000 itens e lojas com mais de 20.000 itens, simplesmente pode-se dizer que eles variam conforme o número de itens comercializados e conforme o posicionamento adotado pela rede e pela loja em particular.

Segundo Klein & Dib (1993), são cerca de 100 produtos que são responsáveis pela maior parte do faturamento dos supermercados. A seguir apresenta-se a lista de produtos utilizada pela Cia. Real de Distribuição para fazer o *shopping*¹⁴ de preços. É uma lista de 110 produtos, divididos entre as seções de mercearia, perecíveis, hortifrutigranjeiros e bazar.

Perecíveis (23 produtos)

| | |
|--|-----------------------------------|
| Chuleta 1 Kg | Mortadela c/gordura p/fatiar 100g |
| Coxão de dentro 1 Kg | Presunto c/gordura p/fatiar 100g |
| Coxão de fora 1 Kg | Apresentado p/fatiar 100g |
| Costela Kg | Afiambrado p/fatiar 100g |
| Paleta c/osso 1 Kg | Queijo lanche p/fatiar 100g |
| Leite longa vida Integral 1l | Queijo mussarela p/fatiar 100g |
| Iogurte Polpa 120 ml c/6 | Margarina Delicia/Doriana 500g |
| Pão Seven Boys manteiga sanduíche 500g | Massa Pavioli p/ pastel 200g |
| Pré-pizza Pavioli 150g | Frango inteiro resfriado embalado |
| Salame Italiano p/fatiar cg | Frango inteiro congelado embalado |
| Salsicha Excelsior Dogão granel 100g | Ovo polpa branco grande embalado |
| Queijo Lacesa ralado especial 100g | |

Bazar (8 produtos)

| | |
|---------------------------|-------------------------------------|
| Toalha papel c/2 Popee | Pano Perfex p/limpeza c/5 |
| Guardanapo Santepel 24x24 | Lâmpada GE Clara std 100 W |
| Filtro papel Melita 102 | Lâmpada GE clara std 60 W |
| Vassoura Bettanin Noviça | Pilha Panasonic 3 horas c/4 pequena |

¹⁴ *Shopping* de preços é o termo utilizado na indústria para denominar a pesquisa de preços que uma empresa faz de seus concorrentes.

Mercearia (65 produtos)

| | |
|------------------------------------|---------------------------------------|
| Gelatina Royal morango 85g | Amaciante de roupas Comfort 500 ml |
| Fermento Royal pó 100g | Alvejante Clorofina 1l |
| Tempero Arisco completo 300g | Detergente em pó Omo dupla ação 1 Kg |
| Vinagre Weimann al. 750 ml | Sabão Brilhante c/5 200g |
| Extrato de tomate 370g | Esponja de aço Bombril c/6 |
| Maionese Hellmann's 500g | Inseticida SBP Multinsent 300 ml |
| Pepino Hemmer conserva 300g | Amido milho Maizena 500g |
| Milho verde Jurema 200g | Farinha láctea Nestlé 400g |
| Ervilha 200g | Achocolatado Nescau 500g |
| Sal refinado Cisne 1 Kg | Sucrilhos Kellog 300g |
| Óleo soja Violeta 900 ml | Erva Mate Barão 1 Kg |
| Óleo milho Mazola 900 ml | Adoçante Adocyl 89 ml |
| Arroz longo FN Tipo 1 1 Kg | Caldo Maggi galinha 69g |
| Arroz longo FT Tipo 2 2 Kg | Salsicha Oderich Viena 180g |
| Feijão Preto Tipo 1 1 Kg | Absorvente aderente Sempre Livre c/10 |
| Feijão Preto Tipo 2 1 Kg | Sabonete Senador 130g |
| Farinha Trigo Especial 1 Kg | Sabonete Lux suave 100g |
| Farinha Milho Perdiz média 1 Kg | Creme dental Colgate menta MFP 90g |
| Açúcar refinado União 1 Kg | Desodorante spray After Sport 90 ml |
| Leite Ninho Instantâneo 400g | Aparelho descartável Prestobarba c/2 |
| Café Solúvel Nescafé Tradição 200g | Creme para cabelo Neutrox 230 ml |
| Café Melita V-PUR FT 500g | Xampu Dimension 200 ml |
| Leite condensado Moça 395g | Papel Higiênico Camélia c/4 |
| Creme de leite Nestlé 300g | Cera líquida Polwax 850 ml |
| Chocolate Nestlé ao Leite 200g | Álcool 1l |
| Chocolate Lacta Bis 150g | Desinfetante Pinho sol 500 ml |
| Biscoitos São Luiz recheado 200g | Aperitivo Campary Bitter 900 ml |
| Biscoito Isabela água/sal 500g | Aguardente Velho Barreiro 920 ml |
| Biscoito Isabela Maria 500g | Vinho Alemão Riesling 720 ml |
| Massa Isabela Espaguete 500g | Cerveja Brahma/Antártica 600 ml |
| Sardinha Coqueiro óleo 135g | Refrigerante Coca/Pepsi 1l |
| Whisky Natu Nobilis 1l | Refresco em pó Tang laranja 500g |
| Detergente líquido Limpol 500 ml | |

Hortifrutigranjeiros (14 produtos)

| | |
|------------------------|------------------------|
| Laranja Natal granel | Cebola granel |
| Limão Taiti granel | Tomate Paulista granel |
| Maçã Deliciosa gigante | Cenoura granel |
| Banana Caturra granel | Pimentão verde granel |
| Mamão | Alface |
| Batata Especial granel | Couve |
| Alho embalado 100g | Repolho |

Segundo Porter (1986), os fornecedores destes produtos são os que poderiam exercer um poder de barganha sobre os supermercados. Na prática, segundo depoimentos dos entrevistados, os fornecedores destes produtos tendem a ter um poder de barganha maior, devido à importância deles no *mix* dos supermercados.

5.4.5 Fornecedores com produtos diferenciados e/ou custo de mudança

Fornecedores com produtos diferenciados conseguem proteger-se do poder de barganha dos clientes, pois escapam da tática dos clientes de jogar um fornecedor contra o outro. Da mesma forma, se existe um custo de mudança por parte do cliente, então o poder de barganha deste é menor em relação ao fornecedor (Porter, 1986).

A Sadia, a maior empresa privada na região Sul do país por receita operacional líquida no ano de 1993 (Gazeta Mercantil, 1994), é a líder no segmento de suínos, aves e derivados. A sua busca por diferenciação no sentido de diminuir o poder de barganha dos supermercados implicou na transformação de produtos considerados *commodities* em produtos diferenciados como o Peru da Sadia e o Presunto de Peru Califórnia. A Perdigão, a segunda no setor, também investiu na diferenciação e desenvolveu uma espécie de ave que batizou de Chester. Esta estratégia também foi adotada pela Frangosul que desenvolveu uma espécie de ave que batizou de Bruster.

Na seção de carnes, também existe um movimento das empresas fornecedoras de maior porte no sentido de desenvolver produtos para diferenciarem-se dos pequenos fabricantes. No segmento de arroz, a Éffen, subsidiária do grupo Anglo-americano Mars', também investe forte na sua marca no sentido de buscar diferenciação dos outros fabricantes e garantir seu espaço nas prateleiras do supermercado.

"Para se fortalecer perante os supermercados é preciso se diferenciar dos concorrentes, fortalecer a marca. Assim, o cliente do supermercado pede o nosso produto e ele tem que comprar. Temos que ter sempre produtos de qualidade diferenciada como a nossa linha Diet. Os concorrentes anunciaram que iam fazer isso a mais de um ano e até agora não

lançaram o produto. Também estamos sempre buscando os segmentos de maior margem, para fugir da briga de preços. Hoje é muito difícil subir preços" (entrevistas).

Pode-se afirmar com segurança que existem produtos diferenciados que garantem aos seus fabricantes uma condição de negociação mais favorável. Inclusive, a estratégia de diferenciação de produtos e construção de uma imagem de marca é um dos caminhos adotados pelos fornecedores para aumentar seu poder de barganha.

Segundo entrevistado, outra estratégia de diferenciação é o estabelecimento de um relacionamento duradouro e estável com determinados varejos.

"... as diferenças entre os produtos é cada vez menor. Eles estão cada vez mais estandardizados. A diferença quem consegue fazer é o canal, o supermercado (...) Nos segmentos onde os produtos são semelhantes e os preços também, o relacionamento pessoal é muito importante" (entrevistas).

Quanto ao custo de mudança, já foi identificado anteriormente que não existem custos de mudança para os supermercados no que diz respeito aos fornecedores de produtos. Os custos de mudança existem no caso de fornecedores de equipamentos e serviços. Entretanto, o comprometimento da rentabilidade pelo poder de barganha de fornecedores de equipamentos e serviços no caso dos supermercados é muito pequeno.

Apesar do esforço de diferenciação, os grandes supermercados é que exercem poder de barganha sobre a maioria dos fornecedores.

5.4.6 Ameaça de integração vertical de ambas as partes

Quando uma das partes envolvidas pode integrar-se verticalmente, substituindo parcialmente seu fornecedor ou cliente, então esta parte detém poder de barganha.

Para a grande maioria dos fornecedores de supermercados, torna-se cada vez mais difícil integrar-se verticalmente para a frente, ou seja, assumir negócios no varejo de alimentos. Segundo depoimento de um entrevistado:

"... para fugir do poder total do canal [supermercado] existem duas alternativas: a distribuição direta e os serviços ao canal. A primeira é inviável. Só resta a segunda. A saída é a parceria do ganha-ganha. Mas, em geral, o varejo de Porto Alegre não está preparado para isso".

Ao contrário, para os grandes supermercados, tem se tornado cada vez mais fácil integrar-se verticalmente para trás, fabricando alguns produtos ou apenas colocando sua marca neles, e por consequência aumentando seu poder de barganha sobre os fornecedores.

Uma forma de integração vertical para trás cada vez mais adotada pelos supermercados é a criação de marcas próprias. Além de servirem como diferencial de produto para ser oferecido aos clientes, as marcas próprias funcionam também como uma forma de aumentar o poder de barganha junto aos fornecedores.

"As marcas próprias são uma grande oportunidade. Com marcas próprias o supermercado tem mais competitividade, pois os custos são menores e as margens são maiores. Também é a saída para os pequenos fornecedores sobreviverem. Ambos se fortalecem muito. Com marcas próprias, é possível programar coisas fantásticas, impossíveis de se fazer com fornecedores de produtos líderes. Enfim, melhora muito" (entrevistas).

O poder é fruto de uma relação. Ele pode passar de um lado para o outro conforme se alteram as condições de cada uma das partes. Ambos, supermercados e fornecedores empreendem ações para aumentar seu poder de barganha e enfraquecer seu parceiro comercial. Um executivo de uma grande empresa supermercadista recomendou o seguinte:

"Para proteger-se do poder de barganha dos fornecedores várias ações podem ser tomadas. No curto prazo, pode-se diminuir a exposição do produto e aumentar o número

de frentes do produto do concorrente [na prateleira]. Essa ação geralmente deixa o fornecedor irritado, mas força-lhe a propor uma negociação melhor para o supermercado. No longo prazo, a saída é estabelecer um relacionamento com o fornecedor. Manter contatos com a diretoria da empresa que geralmente não é no Rio Grande do Sul, principalmente quando se fala dos grandes fornecedores nacionais. Uma crescente forma de pressão são os produtos importados que estão chegando a preços muito competitivos. Com isso, o fornecedor nacional tem que se tornar mais flexível. Para as redes de supermercado, em especial as grandes, é possível fortalecer-se através da centralização das compras, no sistema *bottom-up* que também pode ser chamado de descentralização com sinergia. As lojas, através dos responsáveis por cada seção, informam à central de compras qual a quantidade desejada de cada produto. A central apenas se encarrega de fazer a negociação, gerenciando um volume muito maior do que o individual de cada loja, mas utilizando-se da flexibilidade e adequação às necessidades de cada loja" (entrevistas).

Outro executivo, de outra empresa de grande porte, mencionou uma outra forma de aumentar o poder de barganha perante os fornecedores:

"Para diminuir o poder de barganha dos fornecedores, trabalhamos na otimização de alguns fornecedores. Procuramos trabalhar com a linha completa de um fornecedor e assim adquirir uma condição de negociação melhor" (entrevistas).

Um executivo, de uma empresa atacadista com atuação em Porto Alegre, afirmou que outro item importante para ser trabalhado no relacionamento com fornecedores é a agilidade e flexibilidade:

"Antes, com o sistema de compras centralizadas, tínhamos dificuldades para aproveitar ofertas regionais, mesmo de fornecedores nacionais. Nossos concorrentes acabavam tendo melhores preços em algumas circunstâncias. Além disso, a compra centralizada impossibilita o trabalho com fornecedores regionais, que em alguns casos são bastante fortes. Comprar na loja dá maior agilidade de giro e reposição" (entrevistas).

Um executivo, de uma rede de médio porte, revelou parte de sua estratégia para melhorar sua condição de negociação com os fornecedores.

"Para se proteger da força dos fornecedores, fizemos um trabalho de reestruturação interna para nos tornarmos mais importantes para eles. Nas linhas onde era possível, diminuimos a variedade. Com isso, aumentamos o volume dos que ficaram, e assim passamos a comprar mais, tornando-nos mais importantes e fortes para esses fornecedores. Na seção de perfumaria tínhamos uma variedade incrível. Acreditávamos que era isso o que as clientes queriam. Nossa surpresa foi grande quando descobrimos, no

grupo de consumidores, que as pessoas não gostavam daquele monte de produto com uma frente pequena, deixando-os todos imperceptíveis. A variedade embaralhava. A sugestão das clientes foi justamente diminuir o sortimento e aumentar a frente para ficar mais fácil de identificar o produto. Óleo de soja era Primor, hoje já não é mais o líder. A Refinações de Milho, Brasil é muito forte, sua marca Knorr era líder absoluta, nós (todos os supermercados) fomos dando espaço para outras marcas, surgiu a Maggi, da Nestlé, hoje eles disputam o mercado. A Hellmann's, também da Refinações de Milho, Brasil, era líder absoluta, hoje até pode faltar. A Nestlé tem marcas importantíssimas: Nescau, Moça, Creme de Leite, Leite Ninho. A Gessy tem o Omo, líder absoluto. Tem a Anakol com o Kolynos que tem de 30 a 40% do mercado. Colgate também é uma marca importante" (entrevistas).

Um executivo de uma pequena empresa da indústria de supermercados, por sua vez, revelou o seguinte:

"... procuramos ter sempre um bom relacionamento com os fornecedores. Queremos sempre receber o vendedor bem, na hora marcada. Existe até uma certa amizade. Alguns, quando estão com problemas, vem conversar comigo. O bom relacionamento significa também pagar sempre em dia, não atrasar pagamento. Assim, temos sempre crédito. E para nós o crédito é muito importante, se não comprarmos com crédito, fica muito apertado (...) Quando um fornecedor faz promoção eu espero os outros virem aqui para fazer algo também. Se eles não vêm, eu chamo eles e pergunto se vão fazer alguma coisa" (entrevistas).

Esta atitude defensiva demonstra, na verdade, a necessidade de respeitar o fornecedor para melhorar o relacionamento e neutralizar um pouco o poder de barganha que ele pode exercer sobre o pequeno supermercado.

Os fornecedores também têm as suas estratégias para melhorarem sua condição nas negociações:

"Para não se prejudicar com os outros, não fazemos promoções só com um cliente. Quando um concorrente faz promoção só no Real, por exemplo, vou lá no Zaffari e digo: 'olha o que esses caras estão fazendo'. Algumas vezes o comprador manda tirar o produto do concorrente da loja (...) Nos pequenos, como Dalmás e Pavan, as coisas vão pela amizade com o comprador. Uma boa amizade impulsiona muito a venda. É mais fácil encantar o pequeno varejista. O relacionamento é passional, não é muito profissional com os pequenos. Por exemplo: quando o Asun começou, a Coopersucar não quis vender para eles, diziam que não tinham cadastro. O cara do Asun disse então que, se não queriam

vender naquela hora, não iam vender nunca mais. Hoje o Asun só compra açúcar Portobello" (entrevistas).

Os fornecedores, em geral, sentem a necessidade de se fortalecer perante os varejos. No entanto nem todos têm as mesmas soluções para isso. Alguns apostam somente no aumento do poder de barganha, enxergando o relacionamento supermercado/fornecedor como de rivalidade. Outros, entretanto, já vislumbram a possibilidade de estabelecer parcerias com os varejos como forma de melhorar os resultados. Essa é uma visão mais recente, na qual a relação supermercado/fornecedor é vista como uma aliança.

"... outra forma de diminuir o poder de barganha é trabalhar com várias linhas de produtos. Temos sempre o produto *premium* e o de combate em preços para amarrar o cliente nas duas pontas. O fornecedor nunca é visto como parceiro, principalmente para os supermercados do Rio Grande do Sul. Eles só vêem vantagens comerciais. Temos enfrentado grandes dificuldades em estabelecer parcerias com o varejo. Só conseguimos estabelecer parcerias de longo prazo com atacados. Os varejos não valorizam os serviços que o fornecedor poderia oferecer: freqüências de fornecimento, logística" (entrevistas).

De fato, mesmo os grandes supermercados, supostamente aqueles que adotam as inovações mais cedo, ainda estão distantes da relação de parceria com os fornecedores.

"Não existe o que estão chamando por aí de parceria. Existe uma intenção de bons negócios ao consumidor final. No nosso negócio é preciso comprar bem para vender bem. Isso dificulta a parceria"(entrevistas).

Está muito presente na relação supermercado/fornecedor a questão do poder de barganha. Segundo entrevistados, principalmente ligados às empresas supermercadistas, isso faz "parte do jogo". No entanto, alguns fornecedores, a partir de uma observação do que vem acontecendo em outros mercados, principalmente nos Estados Unidos e Inglaterra, começam a crer que a saída para garantir uma maior eficiência na cadeia e, portanto, garantir maior rentabilidade a todos, é partir para a formação de parcerias e alianças.

Nos Estados Unidos existe um programa denominado *Efficient Consumer Response* - *ECR*, ou Resposta Eficiente ao Consumidor, que foi disparado no início da década de 90 com o

objetivo de melhorar a eficiência da cadeia que envolve supermercados - varejos alimentares - e seus fornecedores. Um dos princípios básicos do ECR é o estabelecimento de parcerias entre supermercados e fornecedores, com relacionamentos transparentes e a troca constante de informações (Kurt Salmon Associates, 1993).

* * *

Resumidamente, pode-se dizer que o poder de barganha não está depositado de forma absoluta nas mãos de um fornecedor ou de algum supermercado. O poder de barganha é uma dimensão relativa, que depende das partes que estão envolvidas.

De maneira geral, alguns poucos fornecedores têm um poder de barganha limitado sobre as grandes redes de supermercado que atuam na indústria de Porto Alegre. Os demais fornecedores tendem a se submeter ao poder de barganha das grandes redes. Entretanto, os pequenos supermercados são a parte mais fraca desse jogo de poder, pois praticamente todos os fornecedores exercem poder de barganha sobre eles.

5.5. O poder de barganha dos clientes

Os clientes de uma indústria usam seu poder para barganhar por melhores preços, melhor qualidade e/ou melhores serviços, prejudicando a rentabilidade dos concorrentes na indústria. Na medida em que consigam se diferenciar, grupos de compradores obtêm resultados diferentes nesse processo de negociação.

Segundo Porter (1986), o poder de negociação dos compradores é determinado por diversos fatores como: número e tamanho dos compradores em relação à indústria, volume de

compras, relação entre preço dos produtos da indústria e o valor de suas compras totais, grau de diferenciação dos produtos da indústria, custos de mudança de ambas as partes, ameaça de integração vertical de ambas as partes, nível de informações dos compradores, existência de produtos substitutos, fidelidade e identidade de marca, impacto do produto da indústria sobre a qualidade/desempenho do produto final do cliente, margem de lucros do comprador, incentivos aos tomadores de decisão.

5.5.1 Número, tamanho dos clientes e volume de compras em relação à indústria

O poder de barganha entre a indústria e seus clientes depende do tamanho relativo de ambas as partes e do grau de concentração em cada uma das indústrias.

Ao considerar-se que o supermercado é um varejo especializado e, portanto, um conjunto de atividades que envolve a venda de produtos alimentares para o consumidor final, deve-se assumir que seus principais clientes são os consumidores finais. Este grupo de compradores tem como característica fundamental a fragmentação.

Segundo estimativas do autor, Porto Alegre tem 11,2 varejos alimentares, contabilizando auto-serviços e tradicionais, para cada mil habitantes (vide item 5.1.3). Este número é capaz de dar uma idéia bastante clara da diferença de concentração existente entre a indústria de supermercados e os compradores, os consumidores finais.

A partir dessas informações, é possível afirmar que, na relação entre supermercados e consumidores finais, quem tem maior poder de barganha são os supermercados.

Quanto ao volume das compras, ele também é, em geral, pequeno. Para dar sustentação a esta afirmação, são utilizadas duas pesquisas feitas com consumidores. Segundo a Bureau (1993), a média de gasto mensal dos entrevistados por supermercado foi de US\$ 95,51. Para uma loja de

pequenas dimensões, com faturamento mensal ao redor de US\$ 200.000,00, isso representa apenas 0,05% do faturamento.

Segundo a ABRAS (1992), na região Sul do país, que compreende os estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, 90% dos entrevistados gasta menos de quatro salários mínimos por mês na compra de alimentos. Considerando-se o salário mínimo a US\$ 83,33¹⁵, pode-se dizer que 90% dos entrevistados gasta menos de US\$ 333,33 ao mês com alimentação. Considerando-se novamente uma loja de pequenas dimensões, com faturamento mensal ao redor de US\$ 200.000,00, isto representa apenas 0,17% do faturamento.

Em ambos os exemplos, pode-se ter uma idéia do pequeno volume das compras que representa cada um dos clientes, e portanto, o seu reduzido poder de barganha em relação aos supermercados.

5.5.2 Margem de lucro e relação entre preço dos produtos da indústria e o valor das despesas totais dos clientes

Quando os compradores comprometem grande parte de seu orçamento de compras com um fornecedor, há uma tendência a barganhar por melhores preços, ou seja, como afirma Porter (1986:41): "os compradores estão inclinados a gastar os recursos necessários para comprar a um preço favorável e a fazê-lo seletivamente. Quando o produto vendido pela indústria em questão é uma função pequena dos custos do comprador, ele, em geral, é muito menos sensível ao preço"

A partir dos dados da tabela 5.10, pode-se dizer que 88,5% da população de Porto Alegre tem uma renda mensal individual igual ou inferior a cinco salários mínimos, o equivalente à US\$ 416,65, considerando que o salário mínimo vale US\$ 83,33.

¹⁵ Considerando-se o salário mínimo como R\$ 70,00 e a taxa de câmbio como R\$ 0,84 por dólar.

Tabela 5.9
Rendimento mensal da população de Porto Alegre em faixas de salários mínimos

| Rendimento mensal individual | % | Rendimento familiar per capita | % |
|-------------------------------------|--------------|---------------------------------------|--------------|
| sem rendimento | 19,8 | até ½ salário mínimo | 30,8 |
| até 1 salário mínimo | 34,1 | de ½ a 1 salário mínimo | 23,1 |
| de 1 a 5 salários mínimos | 34,6 | de 1 a 1½ salários mínimos | 12,5 |
| de 5 a 10 salários mínimos | 7,1 | de 1½ a 2 salários mínimos | 6,8 |
| mais de 10 salários mínimos | 4,5 | de 2 a 3 salários mínimos | 11,3 |
| | | 3 ou mais salários mínimos | 15,5 |
| Total | 100,0 | Total | 100,0 |

Fonte: SENAC (1993:43).

Se levarmos em conta que 80% da população da Região Sul do país gasta em média mais de um salário mínimo por mês nos supermercados (ABRAS, 1992), pode-se afirmar que grande parte dos compradores gastam um montante significativo de suas receitas nos supermercados.

Essa condição de alta significância dos supermercados faz com que os compradores estejam atentos a alterações nos preços e sejam exigentes quanto a serviços prestados. Segundo Bureau (1993), 54,1% dos entrevistados de uma pesquisa realizada com habitantes de Porto Alegre le freqüentemente os anúncios dos supermercados em jornais. Apenas 21,4% nunca le os anúncios dos supermercados nos jornais.

Quanto às exigências dos compradores, segundo ABRAS (1992), os consumidores que fazem suas compras em apenas um supermercado deram uma nota média de 7,77, numa escala de zero a dez, quanto a satisfação. Os consumidores que usam mais de um supermercado deram nota 7,66 para a loja de compras pesadas e 6,79 para a loja de compras de conveniência. Estes números revelam que os consumidores estão ainda longe de se sentirem satisfeitos com os

supermercados. Essas situações descritas, apesar de não transferirem o poder de barganha para os consumidores finais, torna-os atentos e exigentes quanto aos serviços prestados.

5.5.3 Grau de diferenciação da oferta da indústria

Quanto maior a homogeneidade da oferta da indústria, maior o poder de barganha dos clientes. De forma inversa, quanto maior a diferenciação, menor o poder de barganha dos compradores em relação aos competidores da indústria (Porter, 1986).

A indústria de supermercados sofreu muito com a crise econômica acirrada pelo Plano Collor em 1991. Isso resultou em uma orientação muito grande para a competição via preços (AGAS, julho, 1992). Apesar disso, uma pesquisa realizada pela ABRAS (1992) revela que, nas compras de conveniência, os três atributos mais importantes são atendimento, limpeza e localização. Nas compras pesadas, por sua vez, os atributos mais importantes são variedade, quantidade de produtos, limpeza e atendimento. Em ambos os tipos de compra, fica clara a ênfase em aspectos passíveis de diferenciação por parte dos supermercados, o que aumenta o seu poder de barganha sobre os compradores.

A estratégia multimarca adotada pelas grandes empresas da indústria é uma tentativa de buscar diferenciação de produto através da segmentação. Desde que a segmentação da oferta seja acompanhada por uma segmentação nas ações mercadológicas como propaganda e promoções, os supermercados podem esperar um aumento no seu poder de barganha sobre os clientes.

Uma outra grande fonte de diferenciação é a localização. Quando uma loja tem o "monopólio locacional", ela detém um enorme poder de barganha para com seus clientes.

5.5.4 Custos de mudança de ambas as partes

Conforme já discutido nos itens 5.1.7, 5.2.4 e 5.4.5 deste capítulo, custos de mudança aplicam-se mais a situações *business-to-business*. O supermercado tem como público o consumidor final.

Apesar disto, no caso dos supermercados, existem basicamente dois custos de mudança que podem ser incorridos na troca de um supermercado por outro: a conveniência da localização e o desconhecimento do *lay-out* da nova loja.

No primeiro caso, trocar de supermercado significa para o cliente alterar seu roteiro habitual. Isso pode ou não implicar na mudança de uma rotina diária ou de hábito. Segundo ABRAS (1992:28), proximidade é o terceiro atributo mais importante de um supermercado para as compras do dia-a-dia, tendo sido atribuída uma nota de 9,46, numa escala de zero a dez para determinar a importância deste atributo. Localização é o décimo-primeiro atributo mais importante de uma lista de 27 atributos, tendo sido atribuída uma nota de 9,31.

Um dos aspectos mais valorizados pelos consumidores no supermercado é economia de tempo, conseqüência da concentração de todos os produtos necessários em um só local (ABRAS, 1992). Trocar de loja pode significar gastar mais tempo nas compras já que o cliente provavelmente desconhece o *lay-out* da nova loja - a localização dos produtos no interior da nova loja. Assim, o comprador tem que abrir mão da economia de tempo que é um dos benefícios mais valorizados do supermercado.

Nesse sentido, pode-se afirmar que esses dois aspectos acabam aumentando o poder de barganha dos supermercados sobre seus compradores.

5.5.5 Ameaça de integração vertical de ambas as partes

Mais uma vez, por se tratar de uma atividade de varejo, ou seja, que atende ao consumidor final, torna-se impraticável ao supermercado ao menos almejar uma integração vertical para a frente. O contrário não é verdadeiro. Os clientes podem se organizar em cooperativas de consumo ou clubes de compras, integrando-se para trás, como forma de aumentar seu volume relativo e passar a adquirir alguns produtos diretamente dos fornecedores de supermercados.

Em Porto Alegre, a Prefeitura Municipal tem um programa de incentivo às compras comunitárias. A Prefeitura apenas cede o local para os grupos se reunirem, geralmente os centros comunitários de bairro. Formado o grupo, são conhecidas e recolhidas as necessidades dos participantes e escolhidos os encarregados de fazer as compras e a distribuição dos produtos, sob um sistema de rodízio.

Esses grupos comunitários ainda não têm expressão econômica. Entretanto, iniciativas de integração vertical como essa, na medida em que conseguirem sucesso, podem representar um aumento no poder de barganha dos compradores.

5.5.6 Nível de informação dos clientes

Segundo Porter (1986:42), "Quando o comprador tem todas as informações sobre a demanda, preços reais de mercado, e mesmo sobre os custos dos fornecedores, isto em geral lhes dá mais poder para a negociação do que quando a informação é deficiente".

Numa conjuntura inflacionária como a brasileira, com desvalorização constante da moeda e conseqüente atualização dos preços, os compradores, de um modo geral, perderam o referencial de preços que se tem em uma economia sem inflação (Klein & Dib, 1993 e 1994). Essa falta de

informações precisas faz com que o comprador adquira produtos em condições de preço desfavoráveis.

Segundo depoimento de executivos de empresas que fazem parte da indústria, existem dois grandes mitos em relação aos supermercados: "supermercado é o melhor negócio do mundo, compra-se a prazo e vende-se à vista" e "os supermercados ganham muito dinheiro, a margem é de 100%" (entrevistas). Segundo eles, compartilham dessas opiniões desde compradores de baixa renda, com pouca ou nenhuma instrução, até profissionais liberais com curso superior completo, passando inclusive por grande parte dos funcionários dos supermercados.

Esses mitos mostram o grau de desinformação dos compradores em relação aos supermercados e seu funcionamento, o que sem dúvidas compromete o poder de barganha dos compradores.

* * *

Resumidamente, pode-se dizer que, na relação entre supermercados e seus clientes, o poder de barganha tende a ficar sempre nas mãos dos primeiros.

6. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES

Neste capítulo são retomados alguns elementos importantes desenvolvidos na análise empreendida nos capítulos 4 (Caracterização da indústria de supermercados em Porto Alegre) e 5 (Análise das cinco forças competitivas que agem na indústria de supermercados em Porto Alegre), bem como desenvolvidos elementos que, a partir da visão ampla e profunda dos fatores que influenciam e determinam as cinco forças competitivas da indústria de supermercados em Porto Alegre, puderam ser detectados. Além disso, serão apresentadas e discutidas as limitações identificadas na confecção deste trabalho, bem como sugestões para trabalhos futuros.

A principal conclusão a que se pode chegar é que foi possível atingir o objetivo inicial de investigar como funcionam as cinco forças competitivas na indústria de supermercados de Porto Alegre e por que funcionam dessa forma. Isso significa dizer, em outras palavras, que o referencial desenvolvido por Porter (1986) também pode ser utilizado para a análise de uma indústria de serviços.

Quanto ao funcionamento das forças competitivas na indústria de supermercados, foi possível identificar quais atuam com maior intensidade na indústria e, portanto, são as responsáveis pelo nível de lucratividade que se observa. A seguir, apresenta-se a relação das cinco forças competitivas, ordenadas conforme a importância na determinação da intensidade da competição na indústria:

1. Rivalidade na indústria
2. Poder de barganha dos fornecedores
3. Ameaça de produtos substitutos
4. Ameaça de novos entrantes
5. Poder de barganha dos clientes

A rivalidade, mais do que importante, é a principal força competitiva que age na indústria e contribui para a determinação da intensidade competitiva. Os principais fatores que contribuem para a rivalidade na indústria de supermercados de Porto Alegre são: os custos fixos altos em relação ao valor adicionado baixo, a concentração na indústria, as economias de escala que pressionam aumentos na capacidade instalada, a divergência de interesses e as barreiras de saída.

O poder de barganha não está depositado de forma absoluta nas mãos de um fornecedor, de um cliente ou de algum supermercado. Ele é dependente da relação das partes que estão envolvidas. No caso da indústria de supermercados de Porto Alegre, o poder de barganha dos fornecedores é a segunda força mais importante na determinação da intensidade competitiva da indústria. As grandes redes de supermercados conseguem exercer poder de barganha sobre grande parte dos fornecedores. Apenas alguns poucos fornecedores, os de maior porte, tem um equilíbrio de poder com os supermercados de grande porte. Os pequenos supermercados, por sua vez, sofrem o poder de barganha da maior parte dos fornecedores.

A ameaça de produtos substitutos, representada pelos formatos alternativos de varejo de alimentos, aparentemente frágil no passado recente, em função da grande diferença de preços, pode se tornar realidade com a estabilização da economia e o restabelecimento de um referencial de preços para os clientes. Nessas circunstâncias, as diferenças de preços tendem a diminuir, principalmente com a extinção do ganho financeiro.

Os mesmos fatores que determinam a rivalidade como um grande responsável pela intensidade competitiva na indústria, formam parte das barreiras de entrada e aumentam as expectativas de retaliação a um novo entrante, o que torna a ameaça de novos entrantes uma força secundária na indústria.

Na relação entre supermercados e clientes, conforme se observou, o poder de barganha tende a ficar sempre nas mãos dos supermercados. O poder de barganha dos clientes é a força de menor intensidade na indústria de supermercados de Porto Alegre.

Este trabalho tem limitações decorrentes do referencial teórico utilizado, do método de investigação e do tempo utilizado na sua realização. A análise da indústria de supermercados teve como referencial teórico a obra de Porter (1986, 1989), não indo além do aspecto estratégico. Uma análise do ponto-de-vista organizacional das empresas poderia revelar alguns aspectos que foram apenas sinalizados nesta dissertação como a tecnologia de gerenciamento empregada no Carrefour e no Zaffari. Na indústria, comenta-se que são exatamente opostas. A primeira seria o exemplo da descentralização gerencial e a segunda, o da centralização.

Uma outra limitação do trabalho é não ter avançado, dentro do referencial teórico de Porter (1986, 1989), na identificação de agrupamentos estratégicos na indústria e na identificação do posicionamento competitivo dos principais competidores.

Quanto aos agrupamentos estratégicos, faz-se ao longo da análise, nos capítulos quatro e cinco, uma menção a grupos de empresas utilizando como critério o porte: pequeno, médio e grande.

Uma constatação interessante é a de que alguns fatores (aqueles que influenciam as forças competitivas) têm comportamento diferenciado relativo ao porte das empresas. Para empresas de

grande porte esses fatores têm uma repercussão e para as empresas de pequeno porte os fatores têm outra repercussão.

Dentre os fatores que determinam a rivalidade na indústria dependentes do porte, destacam-se: custos fixos em relação ao valor adicionado, concentração na indústria, diferenciação da oferta, divergência de interesses, barreiras de saída, acesso a fornecedores, necessidades de capital, barreiras de saída. Dentre os fatores que determinam o poder de barganha dos fornecedores e são dependentes do porte, destacam-se: tamanho relativo dos fornecedores, número relativo dos fornecedores, importância do volume comercializado para o fornecedor e ameaça de integração vertical. Dentre os fatores que determinam a ameaça de substituição e são relativos ao porte, destacam-se: o preço relativo dos produtos substitutos e o nível de lucratividade dos produtores substitutos. Dentre os fatores que determinam a ameaça de novos entrantes e são relativos ao porte das empresas, destacam-se: economias de escala, necessidades de capital, acesso a fornecedores, curva de aprendizagem ou experiência, preço de entrada dissuasivo e relação entre barreiras de entrada e barreiras de saída. Dentre os fatores que determinam o poder de barganha dos clientes, e são relativos ao porte, destaca-se o grau de diferenciação dos produtos da indústria.

Apesar de identificadas estas diferenças de repercussão de alguns fatores quanto ao porte das empresas, elas não foram investigadas. Esta é, sem dúvida, uma das limitações importantes do trabalho. Isto se explica pelo foco do trabalho no comportamento das grandes empresas, relegando as menores a um segundo plano. Essa limitação sugere a realização de trabalhos suplementares nessa área.

Quanto ao posicionamento dos principais competidores, pode-se perceber ao longo do trabalho, que o Carrefour e a Cia. Real, através da sua marca Big Shop, disputam a liderança em custo e o Zaffari parece ser aquele que melhor consegue trabalhar a diferenciação. A guerra de

anúncios promovida pelo Big Shop e pelo Carrefour é uma evidência da disputa pela liderança em preços. A busca da liderança em preços deve estar baseada na liderança em custos. No entanto, nenhuma investigação mais profunda foi feita a respeito. Esse fato sugere a realização de trabalhos complementares nessa área.

O método do estudo de casos mostrou-se bastante à realização desta dissertação, pois foi possível atingir o objetivo inicial de investigar *como funcionam as cinco forças competitivas na indústria de supermercados de Porto Alegre e por que funcionam dessa forma?* No entanto, sua natureza exploratória permite apenas fazer generalizações analíticas ao invés de inferências estatísticas a partir do fenômeno estudado. Inferências estatísticas poderiam ser obtidas a partir de dados coletados junto aos cerca de 110 competidores de pequeno porte. Este quadro sugere a realização de trabalhos semelhantes para outros centros urbanos, bem como trabalhos de natureza quantitativa que possam complementá-lo.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSON, Paul F. (1983). Marketing, scientific progress, and scientific method. *Journal of Marketing*, 47 (Fall):18-31.
- ARAÚJO, Eduardo B. & VASCONCELLOS, Heraldo (1988). Estratégia competitiva e assuntos complementares: pesquisa bibliográfica. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro: 28 (1):61-65.
- ARNDT, Johan (1985). On making marketing science more scientific: role of orientations, paradigms, metaphors, and puzzle solving, *Journal of Marketing*, 49 (Summer):11-23.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS & NIELSEN SERVIÇOS DE MARKETING (1992). *Pesquisa Consumidor 1992: os supermercados e a compra de alimentos*. Volume 1 e 2. São Paulo.
- BAGOZZI, Richard (1975), Marketing as exchange. *Journal of Marketing*, 39 (October):32-39.
- BARTELS, Robert (1983). Is marketing defaulting its responsibilities? *Journal of Marketing*, 47 (Fall):32-35.
- BERMAN, Barry & EVANS, Joel R. (1989). *Retail management: a strategic approach*. New York: Macmillan.
- BERTÓ, Dálvio J. (no prelo). *Gerenciamento de custos e margens nos supermercados*. Porto Alegre: AGAS/Jornal Comunicações.
- BONOMA, Thomas V. (1985). Case research in marketing: opportunities, problems, and process. *Journal of Marketing Research*, vol. XXII, maio:199-208.
- BOYD, Harper W. Jr., WESTFALL, Ralph & STASCH, Stanley F. (1989). *Marketing research: text and cases*. Illinois: Richard D. Irwin.
- BUREAU Pesquisas Mercadológicas (1993). *Imagem e concorrência de supermercados*. Porto Alegre, 2ª. edição.
- CAMPOMAR, Marcos C. (1991). Do uso de "estudo de caso" em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração*, 26(3), julho/setembro:95-97.

- CORREA, Jorge (1993). Supermercados fazem guerra de ofertas. *Zero Hora*. Ano XXX, 08 de janeiro:20.
- COMPANHIA RIOGRANDENSE DE TELECOMUNICAÇÕES (1994). Lista telefônica 500 - Porto Alegre. Ano XXI, Nº 10, Tomo 2, São Paulo: Listel.
- DAY, George S. & WENSLEY, Robin (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*. Vol. 52, April:1-20.
- DIAS, Omar L. (1991). *Diversificação em grupos empresariais do Rio Grande do Sul: evolução e razões para diversificar*. Porto Alegre. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Ciências Econômicas, UFRGS.
- DICIONÁRIO DE ECONOMIA (1985). São Paulo: Abril Cultural.
- FERREIRA, Aurélio B. de H. (1986). *Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa*. 2a. edição. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- FREDRICKSON, James W. (ed.) (1990). *Perspectives on strategic management*. New York: Harper Business.
- FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, Rio de Janeiro (1991). *Censo demográfico 1991: resultados do universo relativos às características da população e dos domicílios*. Tomo 24, Rio Grande do Sul.
- GHEMAWAT, Pankaj (1986). Sustainable advantage. *Harvard Business Review*. September-October:53-58.
- GRANT, Robert M. (1991). Porter's 'competitive advantage of nations': an assessment. *Strategic Management Journal*, vol. 12:535-548.
- GUARESCHI, Pedrinho (1990). *Sociologia crítica: alternativas de mudança*. Porto Alegre: Mundo Jovem.
- GUSMÃO, João C. (1993). Preços caem nos supermercados! *AGAS revista do supermercado gaúcho*. Ano XIII, nº. 123, agosto:10-21.
- HAMBRICK, Donald C. (1990). The adolescence of strategic management, 1980-1985: critical perceptions and reality. In: FREDRICKSON, James W. (ed.) (1990). *Perspectives on strategic management*. New York: Harper Business:237-261.
- HAMEL, Gary & PRAHALAD, C. K. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*. May-June:63-75.
- HAMEL, Gary & PRAHALAD, C. K. (1993). Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Review*. March-April:75-84.

- HAMMES, Maria I. (1992). Supermercados utilizam jornal para guerra das promoções. *Zero Hora*. Caderno de economia, Ano XXIX, 23 de agosto:05.
- HENDERSON, Bruce D. (1989). The origin of strategy. *Harvard Business Review*. November-December:139-143.
- HEXSEL, Astor E. , SLONGO, Luiz A. & LUCE, Fernando B.(1991). Indústria de bicicletas no Brasil. *Revista de Administração*, São Paulo. 26(3), julho/setembro:3-11.
- HEXSEL, Astor E. (1993). *A construção de vantagem competitiva na indústria moveleira: segmento cozinha*. São Paulo. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia e Administração, USP.
- HUNT, Shelby D. (1976). The Nature and scope of marketing. *Journal of Marketing*, 40 (July):17-28.
- HUNT, Shelby D. (1983). General theories and the fundamental explananda of marketing. *Journal of Marketing*, 47 (Fall):9-17.
- JONQUIÈRES, Guy de (1992). Nestlé abandona a mídia convencional. *Financial Times*. Appud Gazeta Mercantil, novembro.
- KARSAKLIAN, Eliane & RODRIGUES, Alziro C. M. (1991). Estratégia competitiva e estratégia de comunicação. *Revista de Administração*. São Paulo, v.6, n. 4, outubro/dezembro:3-13.
- KASPER, João F. P. (1981). *Estratégia de marketing em supermercados*. Porto Alegre: Metrópole.
- KLEIN, Carlos A. M. (1990). *O Crescimento da firma*. Porto Alegre, julho. Monografia para obtenção do grau de bacharel em Ciências Econômicas: Faculdade de Ciências Econômicas, UFRGS.
- KLEIN, Carlos A. M. (1993). Análise do ambiente competitivo: a importância para o seu negócio. *Programa de Eficácia Gerencial: Caderno de Economia*. Porto Alegre: Ortiz, julho:1-8.
- KLEIN, Carlos A. M. (1994). Um futuro inevitável: como serão os supermercados do futuro. *AGAS revista do supermercado gaúcho*, Ano XIII, Nº. 135, agosto:14-27.
- KLEIN, Carlos A. M. & DIB, Jorge A. (1993). Preços praticados e imagem de preço de supermercados de Porto Alegre, um estudo exploratório. *Anais da XVII ENANPAD*, vol. 8, Salvador: Vozes:183-193.
- KLEIN, Carlos A. M. & DIB, Jorge A. (1994). Evolução da relação preços praticados e imagem de preço de supermercados de Porto Alegre: 1994. *Anais da XVIII ENANPAD*, vol. 7, Curitiba: Vozes:277-294.

- KOTLER, Philip & LEVY, Sidney J. (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*, 33 (January):10-15.
- KOTLER, Philip (1992). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas.
- KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary (1993). *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.
- KUHN, Thomas S. (1975). *A estrutura das revoluções científicas*. São Paulo: Perspectiva.
- KURT SALOMON ASSOCIATES (1993). *Efficient consumer response: enhancing consumer value in the grocery industry*. Washington: The Research Department Food Marketing Institute. January.
- LAZZARINI, João C. (1993). Marcas próprias: devolta para o futuro. *SuperHíper*, Ano XIX, Nº 4, abril:6.
- LEONG, Siew Meng (1985). Metatheory and metamethodology in marketing: a Lakatosian reconstruction. *Journal of Marketing*, 49 (Fall):23-40.
- LEVY, Michael & WEITZ, Barton A. (1992). *Retailing management*. Homewood: Irwin.
- LUCE, Fernando B., FENSTERSEIFER, Jaime E. & HEXSEL, Astor E. (1986). A estrutura competitiva da indústria de curtumes no Brasil: seu entendimento a partir do modelo de Porter. *Revista de Administração*, São Paulo. 21(4), outubro/dezembro:23-32.
- LUCE, Fernando B. & HEXSEL, Astor E. (1988). Vantagem competitiva de custo e participação de mercado. *Revista de Administração*, São Paulo. 23(3), julho/setembro:3-9.
- LUCE, Fernando Bins & KARSTEN, Ricardo (1992). Análise competitiva da indústria de frangos do Rio Grande do Sul. *Revista de Administração*, 27(1), janeiro/março:3-11.
- MARIOTTO, Fábio L. (1991). O conceito de competitividade da empresa: uma análise crítica. *Revista de Administração de Empresas*, 31 (2):37-52.
- MARTINS, Márcia (1992). Supermercados agitam a propaganda gaúcha. *Zero Hora*. Caderno de Economia, Ano XXIX, 01 de novembro:05.
- MATTAR, Fauze Najib (1993). *Pesquisa de marketing*. Vol. 1 e 2. São Paulo: Atlas.
- MINTZBERG, Henry (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review*, July-August: 66-75.
- MINTZBERG, Henry (1988). Generic strategies: toward a comprehensive framework. In: *Advances in Strategic Management*, vol. 5 Greenwich: JAI Press:1-67.

- MINTZBERG, Henry (1990). The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, vol. 11:171-195.
- MINTZBERG, Henry (1990b). Strategy formation: schools of thought. In: FREDRICKSON, James W. (ed.) (1990). *Perspectives on strategic management*. New York: Harper Business:135-236.
- MUNCY, James A. & FISK, Raymond P. (1987). Cognitive relativism and the practice of marketing science. *Journal of Marketing*, 51 (January):20-33.
- NEVETT, Terence (1991). Historical investigations and the practice of marketing. *Journal of Marketing*, 55 (July):13-23.
- NIELSEN SERVIÇOS DE MARKETING (1993). *Censo Nielsen 1992/1993: estrutura do varejo brasileiro*. São Paulo: Nielsen.
- NIELSEN SERVIÇOS DE MARKETING (1994). *Censo Nielsen 1993/1994: estrutura do varejo brasileiro*. São Paulo: Nielsen.
- NIELSEN SERVIÇOS DE MARKETING (1995). *Marcas Próprias: panorama do mercado brasileiro*. São Paulo: Nielsen.
- PARENTE, Juracy G. (1989). Localização de lojas: um fator fundamental de lucratividade. *SuperHiper*, Ano XV, Nº. 5, maio.
- PETER, J. Paul & OLSON, Jerry C. (1983). Is science marketing? *Journal of Marketing*, 47 (Fall):111-125.
- POLESE, Clóvis J. (1993). *Manual dos perecíveis em supermercado*. Porto Alegre: Editora Sulina.
- PORTER, Michael E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*. March-April:137-145.
- PORTER, Michael E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- PORTER, Michael E. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*. Vol. 6, n.4:609-620.
- PORTER, Michael E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- PORTER, Michael E. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.

- PORTER, Michael E. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.
- PORTER, Michael E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
- PORTER, Michael E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, vol. 12:95-117.
- PRAHALAD, C. K. & HAMEL, Gary (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. May-June:79-91.
- PRESCOTT, John E. & GRANT, John H. (1988). A manager's guide for evaluating competitive analysis techniques. *Interfaces*, 18: 3 May-Jun:10-22.
- PROCIANOY, Jairo L. & FENSTERSEIFER, Jaime E. (1992). Estratégia de crescimento e parceria tecnológica: o caso da empresa AMC. *Revista de Administração*, São Paulo, v.27, n.2, abril-junho:91-100.
- RAMANUJAN, V. & VARADARAJAN, P. (1989). Research on corporate diversification: a synthesis. *Strategic Management Journal*, v.10:523-551.
- RATIS, Simone de A. (1993). *Análise competitiva da indústria de supermercados do Rio Grande do Sul*. Porto Alegre. Trabalho de conclusão da disciplina de Estratégia Competitiva do curso de Mestrado em Administração de Empresas, Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, UFRGS.
- SALGUEIRO, Sônia (1993). O efervescente mundo das marcas próprias. *SuperHiper*. Ano XIX, Nº 4, abril:64-82.
- SANTOS, Francisco de Araújo. *A Ciência*. Em preparo.
- SCHNEIDER, Fred (1992). Maior oferta de serviços, a saída para os supermercados. *SuperHiper*. Ano XVIII, Nº 6, junho:84-88.
- SENAC - SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL, Rio Grande do Sul (1993). *Perfil do Consumidor de Porto Alegre: opinião dos consumidores sobre o comércio de Porto Alegre: avaliação e preferências*. Porto Alegre.
- SILVA, Wilson R. (1988). Estratégia competitiva: uma ampliação do modelo de Porter. *Revista de Administração de Empresas*. 28(2):33-41.
- STALK, George; EVANS, Philip & SHULMAN, Lawrence E. (1992). Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, March-April:57-69.
- STERN, Louis W. & EL-ANSARY, Adel I. (1988). *Marketing channels*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

TAYLOR, Weldon J. (1965). Is marketing a science? *Journal of Marketing*, 29 (July):49-53.

YIN, Robert K. (1990). *Case study research: design and methods*. Newbury Park: Sage Publications, Inc.

WEBSTER'S *encyclopedic unabridged dictionary of the English language*. (1989). Avenel: Gramercy Books.

PERIÓDICOS

- AGAS Revista do supermercado gaúcho (1989). Porto Alegre: Ano X, Nº 76, setembro.
- AGAS Revista do supermercado gaúcho (1989). Porto Alegre: Ano X, Nº 77, outubro.
- AGAS Revista do supermercado gaúcho (1990). Porto Alegre: Ano IX, Nº 88, setembro.
- AGAS Revista do supermercado gaúcho (1990). Porto Alegre: Ano IX, Nº 89, outubro.
- AGAS Revista do supermercado gaúcho (1991). Porto Alegre: Ano X, Nº 97, junho.
- AGAS Revista do supermercado gaúcho (1991). Porto Alegre: Ano XI, Nº 100, setembro.
- AGAS Revista do supermercado gaúcho (1991). Porto Alegre: Ano XI, Nº 101, outubro.
- AGAS Revista do supermercado gaúcho (1991). Porto Alegre: Ano XI, Nº 103, dezembro.
- AGAS Revista do supermercado gaúcho (1992). Porto Alegre: Ano XI, Nº 104, janeiro.
- AGAS Revista do supermercado gaúcho (1992). Porto Alegre: Ano XII, Nº 115, dezembro.
- AGAS Revista do supermercado gaúcho (1993). Porto Alegre: Ano XII, Nº 121, junho.
- AGAS Revista do supermercado gaúcho (1993). Porto Alegre: Ano XIII, Nº 123, agosto.
- AGAS Revista do supermercado gaúcho (1993). Porto Alegre: Ano XIII, Nº 125, outubro.
- AGAS Revista do supermercado gaúcho (1994). Porto Alegre: Ano XIII, Nº 130, março.
- AGAS Revista do supermercado gaúcho (1994). Porto Alegre: Ano XIII, Nº 134, julho.
- AGAS Revista do supermercado gaúcho (1994). Porto Alegre: Ano XIV, Nº 135, agosto.
- Amanhã Economia & Negócios (1993). Porto Alegre: Ano VIII, Nº 77, outubro.
- Amanhã Economia & Negócios (1993). Porto Alegre: Ano VIII, Nº 79, dezembro.
- Amanhã Economia & Negócios (1994). Porto Alegre: Ano IX, Nº 83, abril.
- Amanhã Economia & Negócios (1994). Porto Alegre: Ano IX, Nº 88, setembro.
- Amanhã Economia & Negócios (1994). Porto Alegre: Ano IX, Nº 90, novembro.
- Exame Melhores e Maiores (1992). São Paulo: agosto.

Exame Melhores e Maiores (1993). São Paulo: agosto.

Exame Melhores e Maiores (1994). São Paulo: agosto.

Balanço Anual Gazeta Mercantil 94/95 (1994). São Paulo: Ano XVIII, Nº 18, novembro.

SuperHiper (1991). São Paulo: Ano XVII, Nº 05, maio.

SuperHiper (1992). São Paulo: Ano XVIII, Nº 05, maio.

SuperHiper (1992). São Paulo: Ano XVIII, Nº 09, setembro.

SuperHiper (1993). São Paulo: Ano XIX, Nº 05, maio.

SuperHiper (1994). São Paulo: Ano XX, Nº 05, maio.

SuperHiper (1994). São Paulo: Ano XX, Nº 10, outubro.

Supermercado Moderno (1990). São Paulo: outubro.

Zero Hora (1994). Porto Alegre. Ano XXVI, 02 de setembro.

Zero Hora (1994). Porto Alegre. Ano XXVI, 05 de setembro.

Zero Hora (1994). Porto Alegre. Ano XXVI, 09 de setembro.

Zero Hora (1994). Porto Alegre. Ano XXVI, 23 de setembro.

Zero Hora (1994). Porto Alegre. Ano XXVI, 30 de setembro.

Zero Hora (1994). Porto Alegre. Ano XXVI, 04 de outubro.

Zero Hora (1994). Porto Alegre. Ano XXVI, 07 de outubro.

Zero Hora (1994). Porto Alegre. Ano XXVI, 10 de outubro.

ANEXOS

ANEXO 1

Roteiro de Entrevistas

ROTEIRO DE ENTREVISTAS
ESTRUTURA DA INDÚSTRIA DE SUPERMERCADOS

Data: _____
 Nome: _____ Cargo/posição: _____
 Empresa: _____ Ligação com a indústria: _____
 Endereço: _____ Fone: _____
 Nº funcionários: _____ Patr. Líq. : _____ Vendas: _____

1. Situação conjuntural

- Como evoluiu o volume de vendas da indústria a partir de 1980?
- Como se compara esta evolução com a evolução da economia (PIB)?
- Que fatores explicam este comportamento?
- Há capacidade instalada ociosa? Em que níveis?
- Como tem evoluído a rentabilidade do setor nos últimos anos?

2. Ofertantes, participação de mercado e concorrência

- Qual a participação de mercado dos principais concorrentes?
- Quais empresas têm apresentado um bom desempenho?
- Quais estão perdendo posições de mercado?
- Quem são os concorrentes mais próximos? e os mais distantes?
- Como a intensidade competitiva tem sido afetada pela situação econômica (crescimento da economia, recessão, ociosidade, etc.)?
- Em que medida a estrutura de custos do setor (custos fixos x custos variáveis) tende a intensificar o processo competitivo?
- A competição baseia-se predominantemente em que variáveis (preço, propaganda, serviços)?
- Você acredita que os competidores podem ser agrupados segundo algum critério? Quais os critérios que podem ser utilizados para se fazer isso? Como estão agrupados os competidores segundo esses critérios?
- Se um dos competidores decidisse sair do negócio, quais seriam as suas dificuldades?

3. Estrutura de custos

- Como os supermercadistas classificam os produtos?
- Quais são as linhas de produtos mais rentáveis? Quais as menos rentáveis?
- Quais são importantes do ponto de vista do negócio (tráfego, etc.)?
- Quais as margens em cada uma destas linhas?

4. Poder de negociação dos fornecedores

- Qual o poder de negociação dos fornecedores, considerando: porte relativo, atuação/cobertura de mercado, importância relativa do canal, importância relativa do produto no mix?
- Que fatores determinam seu poder?
- Quais as estratégias utilizadas para se proteger do poder dos fornecedores?
- Como tem evoluído os preços dos fornecedores em comparação com os preços praticados pelo supermercado? (redução de margens)

5. Poder de negociação dos clientes

- Qual o poder de negociação dos clientes?
- Tem havido um aumento do poder de negociação dos clientes?

6. Ameaça de novos entrantes

- Quais os elementos que impedem a entrada de novas empresas no mercado?
- Quantas empresas entraram e saíram da indústria nos últimos três anos?
- Observam-se grupos estratégicos na indústria com barreiras de entrada peculiares?
- As barreiras à entrada servem de base para explicar a maior concentração ou fragmentação da indústria?

7 Ameaça de produtos substitutos

- Qual a importância dos produtos substitutos como sacola econômica e atacados no negócio (volume de vendas, participação de mercado, competição pelos mesmos clientes)?
- Como se comparam os preços de um e de outro?
- Que vantagens eles tem sobre os supermercados? E desvantagens?

Faturamento Mensal dos
Principais Competidores na Indústria

| Empresa | Estimativa de Faturamento Mensal (em US\$ mil) | Sua Estimativa (em US\$ mil) |
|----------------------|--|------------------------------|
| Big Shop | 5.500,00 | |
| Carrefour | 3.500,00 | |
| Ipiranga | 2.900,00 | |
| Bourbon | 2.600,00 | |
| Zaffari Higienópolis | 2.500,00 | |
| Dinosul | | |
| Moby Center | 2.000,00 | |
| Zaffari Cavahada | 2.400,00 | |
| | | |
| Makro | 4.000,00 | |
| Econômico Exxtra | 3.000,00 | |

ANEXO 2

Relação de Associados à AGAS em Porto Alegre

1. SOGENALDA SOC. GEN. ALIMENTÍCIOS LTDA.
2. CARREFOUR COM. IND. LTDA.
3. CENTRO DE SUPRIMENTO DE SUBSISTÊNCIA.
4. CIA. DOSUL DE ABASTECIMENTO
5. CIA. REAL DE DISTRIBUIÇÃO
6. CIA. ZAFFARI DE SUPERMERCADOS
7. COML. DE ALIMENTOS TOMASI LTDA
8. COML. DE ALIMENTOS LORO
9. COOP. CONSUMO EMPREGADOS. CEEE LTDA
10. DANILO A. TIZIANI CIA. LTDA
11. DARCY L. ZOTTIS
12. EBORENSE LTDA
13. FRANCISCO BOM E CIA.
14. GABARDO E CIA. LTDA
15. GÊNEROS E CEREAIS PETRÓPOLIS
16. IRMÃOS DALMAS LTDA
17. LINDOLFO HENKE S/A
18. ZASP COM. DE ALIMENTOS LTDA.
19. IRMÃOS BORDIN CIA. LTDA.
20. MINI MERCADO PRADO
21. SUPERMERCADO TINGÃO
22. PADARIA DOM PEDRO LTDA.
23. PANIFÍCIO IRENE LTDA.
24. PAVAN COM. DE ALIMENTOS
25. PEDRO MACCARI E IRMÃOS LTDA.
26. FIAMBRE BANCA DO HOLANDÊS LTDA.
27. ROMAN E SONÁLIO LTDA.
28. R. P. V. COM. REPRESENTAÇÕES LTDA.
29. WILSON ALVES CIA. LTDA.
30. SUPERMERCADO BAMPI LTDA.
31. SUPERMERCADO COSTA DA SUL LTDA.
32. SUPERMERCADO FEBERNATI S/A
33. SUPERMERCADO MADEPINHO
34. SUPERMERCADO SANTA HELENA LTDA.
35. SUPERMERCADO ZOTTIS LTDA.
36. SUPERMERCADO CARBONI LTDA.
37. SUPERMERCADO LUNARDELLI LTDA.
38. MARTINELLI E FILHOS LTDA.
39. SUPERMERCADO PRINCESA LTDA.
40. SUPERMERCADO ROMAN LTDA.
41. SUPERMERCADO TREMARIN LTDA.
42. SUPERSUL ALIMENTOS LTDA.
43. VALDIR LAZZARI CIA. LTDA.
44. MERCEARIA ANDRADAS LTDA.
45. COML. DE ALIMENTOS SANTA CLARA LTDA.
46. MARIA DE FÁTIMA H. MAFFAZIOLI

47. COML. DE ALIMENTOS D' PRESENTE LTDA.
48. TRIEWELER & CIA. LTDA.
49. CODISAL-CAXIAS DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS LTDA.
50. LUIZ CARLOS SILVEIRA GONÇALVES
51. CASA DE CARNE MOACIR LTDA.
52. SUPERMERCADO TRÊS LTDA.
53. ORKLEE ALIMENTOS LTDA.
54. RUBEN GARCIA DA ROSA E CIA. LTDA.
55. PADARIA NOBRE LTDA.
56. PADARIA LANG LTDA.
57. INSTITUTO ASSISTENCIAL SULBANCO

ANEXO 3

Anúncios Publicados no jornal Zero Hora

Jornal Zero Hora: sexta feira, 02 de setembro de 1994.

BOURBON

As melhores ofertas para você.

ÇAQUEGUE

| | De | Por |
|----------------------------------|------|-------------|
| FRANGO CONGELADO FRANGOSUL kg | 1,09 | 0,87 |
| Salsichão Extra Perdígão kg | 2,43 | 1,99 |
| Filé de Peito Frango Eliane kg | 4,20 | 3,57 |
| Picanha Congelada Extremo Sul kg | 5,96 | 4,95 |
| Lombo Recheado Ki-Fácil Dália kg | 5,34 | 4,88 |
| Filé c/Bacon Ki-Fácil Dália kg | 4,65 | 4,19 |
| Salsichão Ki-Fácil Dália kg | 3,19 | 2,86 |

HIGIENE

| | De | Por |
|---|------|-------------|
| PAPEL HIGIÊNICO FINESSE c/12 | 2,60 | 1,99 |
|  | | |
| Shampoo Karina 500ml | | |
| Leve 3 Pague 2 | 2,20 | 1,99 |
| Sabonete Vinólia 90g | | |
| Leve 4 Pague 3 | | 0,98 |
| Creme Dental Kolynos 90g | 0,84 | 0,68 |
| Absorvente Sempre Livre Seca e Suave c/10 | 1,99 | 1,18 |
| Condicionador Vitaplex 230ml | | |
| Leve 2 Pague 1 | 1,01 | 0,90 |


FIAMBRERIA

| | De | Por |
|------------------------------------|------|-------------|
| PRÉ-PIZZA MANOELLA 150g | 0,69 | 0,54 |
| Salsicha Perdígão a granel kg | 1,98 | 1,67 |
| Hamburger Bovino Sadia 672g | 2,20 | 1,99 |
| Banha Majestade 1 kg | 1,25 | 1,10 |
| Lingüiça Calabresa Chapecó kg | 4,28 | 3,35 |
| Almôndegas Swift 500g | 1,73 | 1,39 |
| Salsicha de Peru Sadia kg | 2,89 | 2,18 |
| Nata a granel kg | 3,38 | 2,99 |
| Leite Longa Vida Conaprole 1 litro | 0,73 | 0,59 |

MATINAIS / SOBREMESAS

2 NESCAU 500g

Grátis: Copo Bola



| | De | Por |
|---------------------------------------|------|-------------|
| Leite em Pó Glória Desnatado 300g | 2,16 | 1,99 |
| Creme de Leite Mococa 250g | 0,89 | 0,63 |
| Leite Condensado Parmalat 1 pack 395g | 0,89 | 0,68 |
| Nescafé Matinal 100g | 2,49 | 2,25 |
| Requeijão Danone 250g | 1,92 | 1,49 |
| Iogurte Danone Polpa c/6 | 1,69 | 1,49 |
| Manteiga Extra Santa Rosa 200g | 0,99 | 0,82 |
| Creme Vegetal Deline 500g | 0,82 | 0,69 |
| Biscoito Recheado Filler 200g | 0,49 | 0,38 |
| Doce de Leite Lapataia 450g | 1,98 | 1,65 |
| Bombom Variedade Lacta 400g | 2,45 | 1,95 |
| Bombom Sortido Neugebauer 400g | 1,99 | 1,65 |
| Chocolate Neugebauer barra 200g | 0,99 | 0,79 |
| Chocolate Rocky Nestlé 150g | 0,77 | 0,67 |

| | De | Por |
|---|------|-------------|
| BISCOITO A. SAL/ C. CRACKER PARMALAT 200g | 0,44 | 0,32 |

MERCEARIA

| | De | Por |
|------------------------------|------|-------------|
| Óleo de Soja Violeta 900ml | 0,85 | 0,66 |
| Ervilha Arisco 200g | 0,54 | 0,32 |
| Pepino Germer 330g | 1,69 | 1,48 |
| Maionese Gourmet Sachet 250g | 0,59 | 0,49 |
| Molho Salsaretti 1 pack 520g | 0,85 | 0,59 |
| Catchup Arisco 400g | 1,39 | 0,98 |
| Massa Caseira Don Carlo 500g | 0,99 | 0,79 |
| Massa c/Ovos Filler 500g | 0,63 | 0,49 |
| Massa Lámen Miojo 85g | 0,38 | 0,32 |

BEBIDAS

| | De | Por |
|---|------|-------------|
| Cerveja Kaiser Pilsen garrafa s/casco 600ml | 0,69 | 0,52 |
| Vinho Chateau Duvalier garrafa 750ml | 2,79 | 1,99 |
| Cerveja Brahma Chopp garrafa s/casco 600ml | 0,79 | 0,61 |

LIMPEZA

2 DETERGENTE OMO DUPLA AÇÃO 1 kg

Grátis: Amaciante Comfort 500ml



| | De | Por |
|-------------------------------|------|-------------|
| Detergente Minerva Plus 500ml | 0,39 | 0,29 |
| Amaciante Fofo 500ml | 0,59 | 0,50 |
| Sabão Extrusado Verona 500g | 0,29 | 0,24 |
| Pinho Tok 500ml | 0,59 | 0,49 |
| Alvejante Q. Boa 1 litro | 0,52 | 0,48 |

EM CONSIDERAÇÃO AOS NOSSOS CLIENTES, NÃO VENDEMOS POR ATACADO.

OFERTAS VÁLIDAS ATÉ 03/09/94, ENQUANTO DURAREM OS ESTOQUES.

DESFRUTE, TAMBÉM, DOS BONS SERVIÇOS DO BOURBON SHOPPING



60 LOJAS



PRAÇA DE ALIMENTAÇÃO



ESTACIONAMENTO



CINEMAS BOURBON 1 E 2



FRALDÁRIO



FARMÁCIA

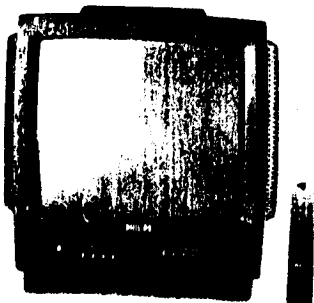


JORNAIS E REVISTAS

BOURBON SHOPPING

BOURBON

As melhores ofertas para você.



TVC 14" PHILIPS GL 1314
 Controle Remoto, Two Speaker System - dois alto-falantes; relógio, programação para ligar ou desligar o TV, sleepimer, alça para transporte. 10 unidades.

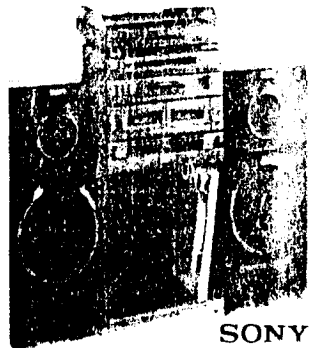
354,90 à vista



SUPER OFERTA
SANYO

TVC 20" SANYO CTP 6771
 Controle Remoto, on screen (indicação das funções na tela), busca automática de canais, entrada para áudio e vídeo, VHF/UHF/TV a cabo, bloqueador de canais, bivoltagem automática. 20 unidades.

399,00 à vista



SONY

SYSTEM SONY LBT 35
 AM/FM Estéreo, duplo deck, entrada para CD, função karaokê, entrada para microfone, saída para fone de ouvido, rack. 25 unidades.

299,80 à vista

TOCA-DISCOS LASER SONY CDPM 27BR
 20 unidades.

239,90 à vista



TVC 20" PHILIPS GL 1344
 Controle remoto, instalação via menu, sleepimer, Two Speaker System - dois alto-falantes. 20 unidades.

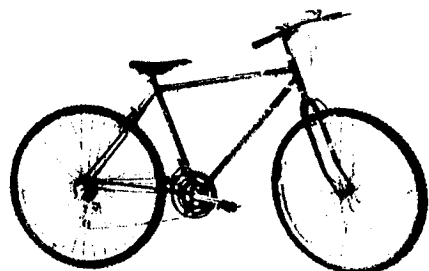
479,90 à vista



FORNO DE MICROONDAS BRASTEMP 28 EJA
 Capacidade de 28 litros, digital, exclusivo sistema que doura os alimentos. 20 unidades.

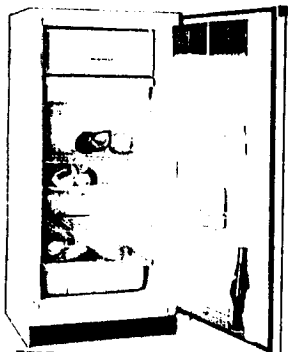
448,90 à vista

BRASTEMP
 Não tem comparação.



BICICLETA STONE HILL/IPPON
 18 marchas, Aro 26 em Alumínio

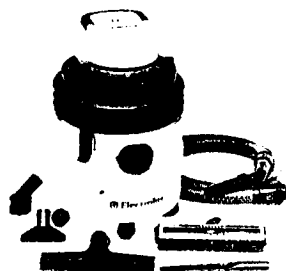
148,00 à vista



REFRIGERADOR PRODOCIMO R-31
 Capacidade de 307 litros, porta aproveitável, gaveta para carnes e legumes. 25 unidades.

339,90 à vista

PRODOCIMO



ASPIRADOR ELECTROLUX AP22
 Aspira sólidos e líquidos, grande poder de sucção, acompanham acessórios. 30 unidades.

138,90 à vista

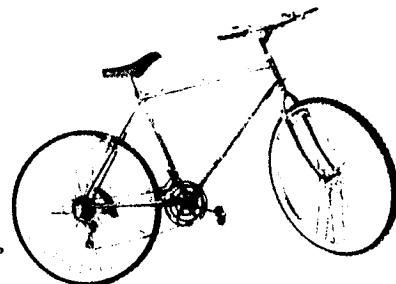
Electrolux



LAVADORA DE ROUPAS BRASTEMP MONDIAL 22MAC
 Capacidade de 5 kg de roupas, ciclos automáticos de lavagem, centrifugação, seletor de nível de água. 20 unidades.

569,00 à vista

BRASTEMP
 Não tem comparação.



BICICLETA MYSTIC
 18 marchas, Irmão Cantilever, Aro 26 em Alumínio

198,00 à vista

DEFRUTE, TAMBÉM, DOS BONS SERVIÇOS DO BOURBON SHOPPING



BANCO



LAVAGEM DE CARROS



LAVANDERIA



CORREIO



CABELEIREIROS



REVELAÇÃO DE FILMES



LOTERIAS

BOURBON SHOPPING

OFERTAS VÁLIDAS ATÉ 26/09/94 ENQUANTO DURAREM OS ESTOQUES

ANIVERSÁRIO CARREFOUR

**NÃO
ESQUEÇA QUE
VOCÊ TEM UM
ANIVERSÁRIO
HOJE.**

OFERTAS VÁLIDAS ATÉ 03/09/94.

LEITES

Leite Condensado
Glória 395g.
De: 0,87



Por: **0,74**

| | De | Por |
|------------------------------------|------|------|
| Leite Condensado Mococa 395g..... | 0,85 | 0,65 |
| Creme de Leite Nestlé 300g..... | 1,03 | 0,92 |
| Leite Desnatado Mólico 300g..... | 1,85 | 1,68 |
| Leite Glória Instantâneo 400g..... | 2,11 | 1,85 |

MATINAIS

| | De | Por |
|--------------------------------------|------|------|
| Achocolatado Toddy 400g..... | 0,89 | 0,79 |
| Achocolatado Cholat Glória 500g..... | 1,22 | 0,95 |
| Café Seresta 500g..... | 2,40 | 2,15 |

MORTADELAS



Mortadela
Dália kg.
De: 2,19

Por: **1,75**

| | De | Por |
|----------------------------------|------|------|
| Mortadela Lebon kg..... | 2,45 | 1,96 |
| Mortadela de Frango Minu kg..... | 2,85 | 2,04 |

SALSICHAS

| | De | Por |
|---------------------------------|------|------|
| Salsicha Viena Prenda kg..... | 2,24 | 1,79 |
| Salsicha de Frango Minu kg..... | 2,68 | 2,14 |
| Salsicha Hot Dog Lebon kg..... | 2,84 | 2,35 |

CONGELADOS

Hamburger de
Peru Sadia 540g.
De: 1,89



Por: **1,57**

| | De | Por |
|--------------------------------------|------|------|
| Hamburger de Frango Sadia 540g..... | 2,04 | 1,53 |
| Hamburger Bovino Carrefour 672g..... | 2,65 | 1,90 |
| Hamburger Bovino Swift 672g..... | 2,65 | 2,05 |
| Hamburger Bovino Perdigão 672g..... | 2,85 | 2,14 |
| Hamburger Bovino Sadia 672g..... | 2,87 | 2,23 |
| Almondega de Frango Sadia 500g..... | 2,31 | 1,73 |
| Almondega Bovina Sadia 500g..... | 2,65 | 1,91 |
| Kibe Sadia 500g..... | 2,36 | 1,77 |

BEBIDAS

| | De | Por |
|---|------|------|
| Cerveja Kaiser 600ml s/casco..... | 0,68 | 0,49 |
| Cerveja Brahma 600ml s/casco..... | 0,68 | 0,58 |
| Cerveja Brahma lata 350ml..... | 0,49 | 0,41 |
| Refrigerante Pepsi Pet 2 litros..... | 1,25 | 1,00 |
| Refrigerante Antarctica Pet 2 litros..... | 1,26 | 1,00 |

Cervejas: Máximo 2 caixas por cliente.

LIMPEZA/HIGIENE



Detergente em
Pó Minerva 3
1kg.
De: 1,69

Por: **1,44**

| | De | Por |
|--|------|------|
| Detergente em Pó Carrefour 1kg..... | 1,46 | 1,19 |
| Detergente em Pó Quanto 1kg..... | 1,68 | 1,45 |
| Amaciante de Roupas Fofo 500ml..... | 0,88 | 0,48 |
| Amaciante de Roupas Carrefour 500ml..... | 0,60 | 0,52 |
| Sabonete Lux Suave 90g..... | 0,22 | 0,17 |
| Sabonete Phebo 90g..... | 0,63 | 0,49 |

TÊXTIL

| | De | Por |
|--|-------|-------|
| Cobertor Chamonix Scavone Casal..... | 38,36 | 26,90 |
| Jogo de Cama Duplo Casal c/Elástico Barra-Prática Artex..... | 32,75 | 17,90 |
| Jogo de Cama Duplo Solteiro c/Elástico Barra-Prática Artex..... | 24,75 | 13,90 |
| Toalha Veludo 89x163 Artex..... | 14,90 | 6,90 |
| Roupão Veludo Tipo Exportação Artex..... | 34,90 | 19,90 |
| Cadeira p/Refeição Disney Burigotto..... | 48,60 | 42,90 |
| Banheira Dobrável Disney Burigotto..... | 58,90 | 51,80 |
| Berço Rodial..... | 48,66 | 33,90 |
| Blusão Acrílico Petteinati PMG..... | 23,85 | 9,90 |
| Conjunto Agasalho Alcatex 4/16..... | 25,95 | 9,90 |
| Calça Jeans Twest 38/48..... | 17,62 | 13,90 |

BAZAR

| | De | Por |
|---|--------|--------|
| Contentor Plástico - Eldorado..... | 7,04 | 5,90 |
| Assadeira Refratária c/Tampa ref. 59022 - Importada..... | 9,88 | 7,90 |
| Conj. Panelas ref. R000 9 peças Tramontina..... | 128,60 | 119,90 |
| Mesa p/TV e Video Dacca..... | 16,90 | 11,90 |
| Pneu 175/70x13 Firestone Passat, Gol, Voyage..... | 48,47 | 39,90 |
| Pneu 185/70x13 Firestone Monza, Santana, Corcel II..... | 54,25 | 45,90 |
| Porta CD p/15 peças Plasinc..... | 3,14 | 2,75 |
| Fitas VHS Infantis Disney Abril Video..... | 29,83 | 23,95 |
| Cadeira Colorida Infantil Importada..... | 2,10 | 1,80 |
| Bicicleta Protani Mountain Aro 20 - Importada..... | 114,00 | 89,90 |



Carrefour
Melhor e mais barato mesmo.



O Carrefour é uma
empresa de comércio
varejista e se reserva
o direito de não
vender por atacado.



SORTEIO 26.03.94

AA 91264 Claus Eugen Seifrin Kuhn - Novo Hamburgo
 AB 91264 Sadi Perin - Porto Alegre
 AC 51191 **Ganhador não identificado**
 AD 51191 Davi Silva de Oliveira - Alvorada
 AE 72951 Gladis Garim Peres - Santana do Livramento
 AF 72951 Octávio Machado de Oliveira - Santa Cruz do Sul
 AG 24172 Janio Alberto da Silva Lima - Alegrete
 AH 24172 **Ganhador não identificado**



SORTEIO 30.04.94

AI 81894 Sirlei Conceição Shumacher - Esteio
 AJ 81894 Mara Arlete Parizotto - Cachoeirinha
 AL 13181 Aldo Oliveira Leitões - Esteio
 AM 13181 Mara Sorribas da Costa - Gravataí
 AN 10313 **Ganhador não identificado**
 AO 10313 João Pedro Alves de Oliveira - São Gabriel
 AP 68710 **Ganhador não identificado**
 AQ 68710 Maria Helena Gardin Passamani - Santa Rosa

Cliente Nacional ganha sempre. Na qualidade, na variedade, nos preços

E NOS PRÊMIOS!



SORTEIO 28.05.94

AR 68839 Wassil Slobodaniuk - Canoas
 AS 68839 Lany Maria Fuzina Oliveira - Canoas
 AT 53968 Levy Floriano - São Leopoldo
 AU 53968 Edelmir Fernando Fulber - Bagé
 AV 48353 **Ganhador não identificado**
 AX 48353 Maria Helena Nicodemo - Uruguaiana
 AZ 09548 Ezio Scarpore Alexandre - Gravataí
 BA 09548 Carmen Trillo Salvador - Canoas



SORTEIO 25.06.94

BB 79683 Mauro da Silva - Porto Alegre
 BC 79683 **Ganhador não identificado**
 BD 99679 **Ganhador não identificado**
 BE 99679 Elenita Macedo Lopes - Bagé
 BF 41899 Neiva Teresinha Flores Chaves - Santa Maria
 BG 41899 Jorge Tadeu Antunes da Cunha - Fred. Westphalen
 BH 99541 **Ganhador não identificado**
 BI 99541 **Ganhador não identificado**



ÚLTIMO SORTEIO 30.07.94

BJ 52376 Davi de Vargas - Canoas
 BL 52376 Mauro Pereira da Silva - Sapucaia do Sul
 BM 03152 **Ganhador não identificado**
 BN 03152 Lucia da Graça Velho da Silva - Estrela
 BO 24503 Arlindo Luiz Vieira - Osório
 BP 24503 Araldo da Cruz Costa - Rosário do Sul
 BQ 22324 **Ganhador não identificado**
 BR 22324 Sandra Regina de Conti Trevisan - Santo Ângelo

Estão aí os ganhadores do Festival 20 Anos Nacional.
 Foram 40 FIATS que encheram de felicidade estes clientes
 de muita sorte. E nos deixaram mais felizes ainda por terem reafirmado,
 através da grande participação, sua preferência pelos nossos serviços.
 Cliente Nacional já está acostumado com isso: ganhar sempre.
 Seja na qualidade, na variedade ou no preço.
 E se junto vier um carro de presente, melhor ainda.
 Até a próxima promoção!

FESTIVAL 20 ANOS NACIONAL

BIG CAMPEÃO DE PREÇOS BAIXOS

A FESTA DE OFERTAS É AQUI. VEJA ESTA AMOSTRA:

BEBIDAS

| | |
|--|-------------|
| Refrigerante Coca Cola 1500ml s/c | 0,58 |
| Cerveja Brahma Chopp One Way 300ml | 0,40 |
| Cerveja Kaiser Bock One Way 300ml | 0,45 |

MERCEARIA

| | |
|--------------------------------------|-------------|
| Açúcar Duçala 1kg | 0,58 |
| Achocolatado Cholat 500g | 0,98 |
| Leite Condensado Mococa 395g | 0,67 |
| Creme de Leite Mont Blanc 200g | 0,45 |
| Massa Caseira Coroa 500g | 0,61 |

AÇOUGUE

| | |
|---------------------------------------|-------------|
| Costela Minga Corte Especial kg | 1,48 |
| Patinho Peça Inteira kg | 2,78 |
| Coxão Fora Peça Inteira kg | 2,68 |
| Salsichão Languirú a granel kg | 1,65 |

FIAMBREIRA

| | |
|---------------------------------------|-------------|
| Salsicha Languirú a granel kg | 1,38 |
| Presunto Gordo Dália Fatiado kg | 3,89 |
| Ovo Branco Grande dz. | 0,72 |

LATICÍNIOS

| | |
|---------------------------------------|-------------|
| Leite Longa Vida Parmalat 1L | 0,55 |
| Creme Vegetal Delicata pt. 500g | 0,54 |
| Margarina Cremosa Doriana 500g | 0,79 |

LIMPEZA

| | |
|------------------------------------|-------------|
| Detergente em Pó POP 1kg | 0,95 |
| Desinfetante Pinho TOK 500ml | 0,54 |

E tem mais: você leva grátis...

... o produto, caso o preço praticado no Big não for mais baixo que o anunciado pela concorrência*.

Isto é Big Garantia.

Os preços mais baixos da cidade, sempre.

Preços válidos até sábado, dia 03/09/94

*Carrefour, Bourbon, Zaffari, Econômico,
Kastelão, Real, Dinosul, Zottis,
MobyCenter e Dosul.

Anúncios veiculados nos jornais ZH (Regional POA) e Correio do Povo.



HIPERMERCADO

BIG

SHOP

ONDE COMPRAR É GANHAR
SERTÓRIO, 6600

BIG CD É AQUI

CAMPEÃO DE PREÇOS BAIXOS

PREÇOS VÁLIDOS ATÉ SÁBADO, DIA 10.09.94



UNDERCOVER
Ain't no Stoppin' us!



ROLLING STONES
Voodoo Lounge



SPIN DOCTORS
Turn it Upside Down



THE BEST OF
COMMODORES



A VIAGEM
Internacional



THE LION KING



JON SECADA
Heart, Soul & a Voice



CAETANO VELOSO
Fina Estampa



CIDADE NEGRA
Sobre Todas as Forças



DANIELA MERCURY
Música de Rua

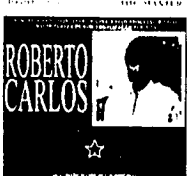


MARISA MONTE
Verde, Anil, Amarelo, Cor de Rosa e Carvão

CD'S R\$ 11,90 CADA
ISTO É SÓ UMA AMOSTRA. SÃO MAIS DE 1.500 TÍTULOS A SUA ESCOLHA.



THE BEATLES
Volume One



ROBERTO CARLOS
Coleção

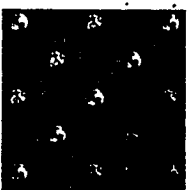
**The 3 Tenores
In Concert 1994
13,80**



UNIVERSAL FM
Let's Dance



MARINA LIMA
O Chamado



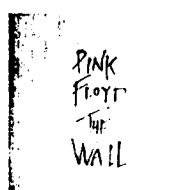
PET SHOP BOYS
Very



ROXETTE
Crash! Boom! Bang!



CANTO GREGORIANO



PINK FLOYD
The Wall - Duplo



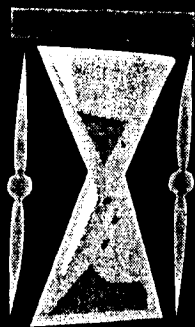
PORTA CD's Kives
P/ 15 CD's **1,90**

ATENÇÃO
 Quaisquer que sejam as ofertas anunciadas pela concorrência*, no BIG os preços estarão ainda mais baixos.
Isto é BIG GARANTIA.
 *Carrefour, Bourbon, Zaffari, Francinico, Kristello, Real, Dinosa, Zottis e Mobycenter.

HIPERMERCADO
BIG
 SHOP
 ONDE COMPRAR É GANHAR
 SERTÓRIO, 6600

Enquanto durar a promoção. Em respeito aos nossos clientes não vendemos por atacado.

ANIVERSÁRIO REAL



**NUM MINUTO
VOCÊ FAZ A
FESTA**

A TODO MOMENTO,
UM MINUTO DE PROMOÇÕES
INCRÍVEIS EM NOSSAS LOJAS:

MINUTO DE OFERTAS
RELÂMPAGO,
MINUTO DE COMPRAS
GRÁTIS, MINUTO
DO PRODUTO GRÁTIS,
MINUTO DO
DESCONTO,
MINUTO DO BRINDE,
MINUTO DA AMOSTRA
GRÁTIS.

EXIJA A SUA SENHA E FIQUE
ATENTO. COM ELA VOCÊ
TEM DIREITO A PARTICIPAR
DAS PROMOÇÕES AO
FAZER SUAS COMPRAS.
TRAGA SEMPRE A SUA SENHA
COM VOCÊ E BOA SORTE.



ESTA É UMA DAS SENHAS DO ANIVERSÁRIO REAL
RECORTE E DOBRE.

AS MARCAS QUE VOCÊ GOSTA ESTÃO COM DESCONTO NO REAL.



ACHOCOLATADOS

COM

10%

DE DESCONTO

- Cholat 500g
- Nescau 200g
- Nescau 500g
- Quik Chocolate 200g
- Quik Chocolate 400g
- Quik Morango 200g
- Quik Morango 400g
- Toddy Vitaminada 200g
- Toddy Vitaminada 400g
- Mucky 1kg

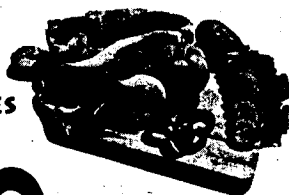
LEITES CONDENSADOS COM

10%

DE DESCONTO



- Leite Cond. Glória 395g TP
- Leite Cond. Glória 395g lata
- Leite Cond. Moço 395g lata
- Leite Cond. Mococa 395g TP
- Leite Cond. Parmalat 395g TP

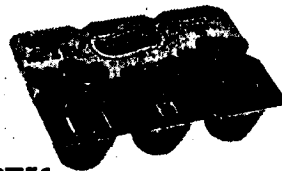


CARNES COM

10%

DE DESCONTO

- Alcatra kg
- Lagarito kg
- Coxão de Dentro kg
- Coxão de Fora kg
- Patinho kg
- Músculo kg



IOGURTES COM

15%

DE DESCONTO

- Polpa Yoplait c/6
- Polpa Chambourcy c/6
- Polpa Batava c/6
- Polpa Danone c/6
- Petit Yoplait c/8
- Petit Danone c/8
- Petit Batavo c/8
- Petit Nestlé c/8
- Chamy Tetra Rex 1 litro
- Bebida Láctea Yolat 1 litro
- Bebida Láctea Agite 1 litro



FRALDAS COM

15%

DE DESCONTO

- Fralda Puppy Média
- Fralda Puppy Pequena
- Fralda J&J Sempre Seca c/20
- Fralda J&J Sempre Seca c/24
- Fralda Pipita PMG

POTES P/FREEZER/ MICROONDAS LINHA SANREMO COM

20%

DE DESCONTO



- Potes Retangular baixo PMG refs. 360/365/370
- Potes Quadrado baixo PMG refs. 450/455/460
- Potes Redondo baixo PMG refs. 545/550/555/560

Agradecemos a colaboração
dos nossos fornecedores
que possibilitaram
todos esses descontos para
nossos clientes.



Ofertas válidas até 03/09/94, enquanto durar o estoque. Não acumulam por etapas.

POA: Shopping Iguatemi - Fone: 334.6033 • Fralda de Belas Shopping - Fone: 229.4533 • Av. Venâncio Escobar, 2770 - Fone: 249.1140
• Av. Protásio Alves, 3800 - Fone: 334.6710 • SÃO LEOPOLDO: Sinos Center Shopping - Fone: 592.4620

A ECONOMIA INVADIU SUA PRAIA

CHEGOU ASUN CAPÃO DA CANOA

C. SPADOTTO

Quem mora ou veraneia no litoral norte de agora em diante vai ter muito mais qualidade e economia. O SUPERMERCADO ASUN chegou em Capão da Canoa, com amplas e modernas instalações: uma loja de 4.000m² estacionamento para mais de 600 veículos, produtos fresquinhos e selecionados, atendimento personalizado, entrega domiciliar de ranchos e garantia total de economia é o que a comunidade vai ganhar.

 **ASUN** *A fonte da economia*
SUPERMERCADOS

Rua Peri, 4.215 - Próximo à CRT - Capão da Canoa.



ECONOMIA

PLANO REAL

Governo impõe limites ao crédito

Os bancos não podem mais dispor livremente de parte dos recursos da poupança

São Paulo

O Banco Central anunciou ontem a primeira medida de restrição ao crédito, para conter o consumo. Foi ampliado de 20% para 30% o recolhimento compulsório sobre a captação líquida nas cadernetas de poupança e dos depósitos a prazo (CDBs, RDBs etc). Segundo a Resolução 2.106, 30% dos depósitos em poupança passarão a ser destinados ao Banco Central e 70% irão para o sistema Financeiro da Habitação (SFH). O BC também decidiu proibir a recompra de Certificados de Depósito Bancário (CDBs) pelos bancos antes do prazo combinado. Assim, após o vencimento em 30 dias não podem ser resgatados antes desse prazo, como vinha sendo feito por alguns bancos como uma alternativa ao fundo e ao fundo de curto prazo.

Isto significa que o dinheiro à disposição dos bancos para novos financiamentos vai ficar ainda mais escasso. O presidente do Banco Central,

Pedro Malan, afirmou que a elevação do compulsório representa uma medida de caráter cautelar do governo em relação à elevação do consumo.

CRITICAS — A medida desagradou aos bancos. Com a mudança, a aplicação dos recursos na chamada faixa livre foi reduzida pela metade. E é justamente nas operações de faixa livre que as instituições conseguiam rentabilidade maior, pois podiam emprestar o dinheiro para produção de imóveis comerciais e shopping centers a juros de mercado, até 18% ao ano, muito acima dos 12% cobrados nos financiamentos do SFH.

O presidente da Federação Brasileira das Associações de Bancos (FEBRABAN), Alcides Tápias, disse que, com a medida, o resultado dos bancos neste último trimestre do ano vai ser inferior ao de outros períodos. O presidente do Clube dos Diretores Lojistas de Porto Alegre, Cristiano Renner, também criticou a medida, e disse que o governo deveria se preocupar mais com o suprimento do mercado.



Malan: contenção do consumo

SINAL DE ALERTA

CIDA DAMASCO

A resolução divulgada ontem pelo Banco Central é mais significativo pela advertência que faz ao mercado do que pelos efeitos práticos que deve produzir a curto prazo. Ao aumentar o recolhimento compulsório sobre os depósitos em caderneta de poupança e depósitos a prazo em geral (CDBs, RDBs etc.) — ou, em outras palavras, a transferência obrigatória dos recursos recolhidos pelas instituições financeiras aos cofres do Banco Central — o governo simplesmente provocou a retirada de circulação de um volume de dinheiro que poderia ser utilizado para a concessão de crédito ao consumidor.

A medida está bem aquém de um pacote de contenção ao consumo, na extensão imaginada pelo mercado. Não houve qualquer redução no número de prestações do crediário ou qualquer elevação na parcela obrigatória paga como entrada — o que caracterizaria uma ação mais dura e mais direta na direção do desestímulo à demanda, aparentemente incompatível com um período pré-eleitoral.

Trata-se, porém, de uma atitude preventiva, principalmente levando-se em conta o dinheiro que entrará no mercado a partir de setembro por conta dos dissídios coletivos de categorias importantes, como petroleiros e bancários. Mais ainda, funciona como um alerta ao mercado: a equipe econômica está de olho no consumo e, a qualquer momento, pode acabar com a festa.

ZOTTIS/MOBYCENTER

**PREÇO
BAIXO
PARA
VOCÊ
VOLTAR
SEMPRE**

| | |
|--|------|
| Refrigerantes Brahma/Pepsi Pet 2 litros..... | 1,10 |
| Feijão Preto Zottis Tipo 2 pcte. 1kg..... | 0,78 |
| Óleo de Girassol Trovatore PVC 1 litro..... | 1,19 |
| Iogurte Pauli Polpa conj. c/6..... | 1,17 |
| Farinha de Trigo Flor pcte. 1kg..... | 0,28 |
| Feijão Branco Belinha pcte. 500g..... | 0,49 |
| Sabão em Pó Omo D. Ação pcte. 500g..... | 0,89 |
| Creme Dental Colgate 50g..... | 0,44 |
| Absorvente Tampax Teens c/10..... | 1,75 |
| Mel a Granel kg..... | 2,20 |

CARNE DE 1ª EM OFERTA

| | |
|--|------|
| Coxão de Fora/Moída de 1ª kg..... | 2,45 |
| Tatu kg..... | 2,69 |
| Coxão de Dentro/Patinho kg..... | 3,00 |
| Alcatra/Maminha kg..... | 3,67 |
| Vinho Casa de Bento T. Brik 1 litro..... | 2,40 |
| Pré-Pizza Paladare 150g..... | 0,52 |
| Pão Meio Centeio Paladare 450g..... | 0,99 |
| Abacaxi Pérola Espinho unidade..... | 0,89 |
| Cenoura kg..... | 0,29 |

Ofertas válidas até 02.09.94, ou enquanto durarem os estoques.

Ao término desta promoção, os preços em oferta voltarão ao normal.

Não vendemos por atacado.



O CARTÃO DO SEU DIA A DIA



Mobycenter

PORTO ALEGRE / NOVO HAMBURGO - CABAOS

Crescem as vendas de materiais

Um estudo da Associação Nacional do Comércio de Material de Construção (Anamac) revela que as vendas de agosto do setor cresceram 8,5% em relação a julho, mas ainda estão 15% abaixo se comparadas a igual período de 1993. A expectativa dos empresários do setor é de que as vendas mantenham o crescimento com as facilidades das vendas a prazo.

Críticas ao modelo brasileiro

O modelo econômico brasileiro, baseado no crescimento da produtividade sem geração de empregos, tende a aumentar o número de excluídos sociais, disse ontem o sociólogo polonês Ignacy Sachs. Ele criticou o conceito de competitividade adotado pelos empresários brasileiros. "Eles estão mais interessados em conquistar o mercado externo do que gerar empregos."



DINO SULA

Sua melhor companhia pra fazer economia. Hiper

Wenceslau Escobar, 1286.

BEBIDAS

| | |
|--|-------------|
| Cerveja Brahma Chopp | |
| gfa. 600 ml s/c (máximo 24 unid. p/ cliente) | 0,59 |
| Vinho Katz Wein/Joahnesberg 720 ml | 2,65 |
| Vinho Conde de Foucauld 720 ml | 2,75 |
| Suco Sucky lata 1 litro | 3,98 |
| Suco Tanjal lata 1 litro | 3,98 |

CARNES

| | |
|------------------------------------|--------------|
| Costela minga bovina kg | 1,49 |
| Frango congelado Avipal kg | 0,89 |
| Coração de frango Avipal cong. kg | 2,35 |
| Salsichão misto D'Itália/Suisul kg | 1,75 |
| Camarão cozido extra médio kg | 11,90 |
| Filé de Pescada Frutomar kg | 1,68 |

FRIOS/LATICÍNIOS

| | |
|---|-------------|
| Queijo uruguaio fatiado kg | 4,99 |
| Leite Parmalat/Elegê longa vida | |
| 1 litro (máximo 18 unid. p/ cliente) | 0,59 |
| Margarina Delicata 500 g | 0,65 |
| Salsicha Perdígão/Pena Branca a granel kg | 1,89 |
| Pão colonial Seven Boys 500 g | 1,29 |
| Pão de sanduíche Dosul 500 g | 0,96 |
| Pizza Caron 160 g | 0,58 |
| Patê Costi kg | 2,90 |
| Batata pré-frita cong. Bint 720 g | 3,28 |
| Requeijão Dobon copo 255 g | 1,62 |
| Creme de leite (nata) Elegê kg | 3,28 |
| Bebida láctea Yabon 1 litro | 1,36 |
| Queijo estepe Danby kg | 7,65 |
| Peito de Chester Perdígão fatiado kg | 3,98 |

Dinoloja

Confecções de Inverno com 40% de desconto à vista. Não perca!

HORTIGRANJEIROS

| | |
|----------------------------------|-------------|
| Cebola kg | 0,35 |
| Batata branca kg | 0,59 |
| Maçã Fuji kg | 1,39 |
| Ovos Prata brancos grandes dúzia | 0,66 |

MERCEARIA

| | |
|------------------------------------|-------------|
| Arroz Índio 2 kg tipo 1 | 1,19 |
| Farinha de trigo D. Liria 1 kg | 0,39 |
| Óleo Mazola 900 ml | 1,65 |
| Maionese Hellmann's vd. 1 kg | 2,98 |
| Extrato de tomate Peixe lata 370 g | 0,68 |
| Creme de leite Parmalat tp 250 g | 0,75 |
| Leite condensado Parmalat tp 395 g | 0,75 |
| Ervilha Peixe lata 200 g | 0,38 |
| Biscoito recheado Tostines 200 g | 0,50 |

IMPORTADOS

| | |
|--|-------------|
| Cerveja holandesa Grolsch gfa. 473 ml | 1,79 |
| Chicharro peruano CPC lata 170 g | 0,98 |
| Tomate italiano s/pele Annalisa lata 400 g | 0,98 |

ANIMAIS

| | |
|-----------------------------|-----------------------|
| Ração Whiskas 500 g | LEVE 3 PAGUE 2 |
| Ração Pedigree Champ 1,5 kg | 1,98 |

Ofertas válidas até 05/09/94 enquanto durar o estoque. Não vendemos por atacado.

FAÇA ECONOMIA.

- Nas compras a partir de R\$ 40,00 feitas até sábado, dia 03, descontamos seu cheque só no dia 16 de setembro.
- Aceitamos para todos os setores da loja estes cartões de crédito:



SONEGAÇÃO

BANCO DE DADOS/21



Cutolo: arrecodação maior

Novas ações

O ministro da Previdência Social, Sérgio Cutolo, entregou ontem ao procurador da República, Aristides Junqueira, cem novas ações contra empresas que descontaram as contribuições para o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) e não as repassaram à Previdência, no total de R\$ 1,8 milhão. Cutolo des tacou que, no primeiro semestre deste ano, conseguiu resgatar R\$ 155 milhões, por meio de ações de apropriação indébita e execução fiscal.

NEGÓCIOS

Caminhões Volks

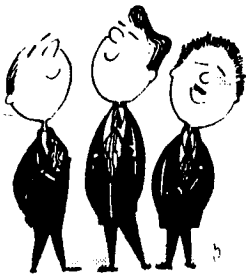
A divisão brasileira da Volkswagen vai exportar 3 mil caminhões para a Alemanha no próximo ano. O contrato, de US\$ 150 milhões, poderá ser um ponto favorável à marca para manter a produção de veículos pesados na fábrica do Ipiranga. O primeiro lote de caminhões sairá em janeiro. A empresa vai vender o modelo 8140, um veículo para cargas leves, com motor MWM. Com este contrato, a Volks brasileira vai conquistar mais de 10% de todo o mercado alemão de caminhões, que soma 28 mil unidades por ano.

PRIVATIZAÇÃO

Setor siderúrgico

O primeiro balanço do processo de privatização do setor siderúrgico brasileiro revela ganhos para o governo de US\$ 2,6 bilhões em dividas transferidas para os novos acionistas, que se somam aos US\$ 5 bilhões obtidos com os leilões de oito siderúrgicas, realizados entre 1991 e 1993. O conjunto das oito empresas bilas recebeu investimentos federais de US\$ 25 bilhões ao longo de sua existência, dos quais US\$ 2,7 bilhões se destinaram a ajustes para a privatização.

CHINA



Novo observador

A China é o primeiro país asiático a se incorporar como observador permanente na Associação Latino-Americana de Desenvolvimento e Integração (Aladi). O embaixador da China no Uruguai, Xie Rumao, disse ontem o comércio entre a China e a América Latina movimentou no ano passado US\$ 3,7 milhões. Com sua incorporação à Aladi, a China passa a integrar um grupo de 14 nações da Europa, América Central e Caribe que atuam como observadores.

PREÇOS

Inflação baixa

A inflação no Paraguai em agosto foi de 1,6%, informou ontem o Banco Central daquele país. A taxa acumulada neste ano é de 13,7% e nos últimos 12 meses de 22%. O salário mínimo no Paraguai subiu 8% em julho e equivale hoje a US\$ 198,17. No Peru, a inflação de agosto subiu para 1,5%, quase o dobro da taxa de 0,8% registrada em julho. O instituto oficial de estatística informa que a inflação acumulada do ano no Peru já chega a 12,42%.

PRIVATIZAÇÃO

Critério unificado

O governo quer que a Petrobrás, a Petroquisa e a Comissão Diretora do Programa Nacional de Desestatização unifiquem os critérios de avaliação das ações das empresas do setor petroquímico que serão levadas a leilão. Até lá, todas as privatizações do setor estão suspensas. A informação foi prestada pelo ministro chefe da Casa Civil, Henrique Hargreaves, que quer que essa definição seja o mais rápido possível. "O governo não tem dúvida quanto à lisura das avaliações feitas por uma empresa ou por outra", disse Hargreaves. "Quer apenas que eles se entendam quanto à fixação de um critério uniforme para a definição sobre o preço."

IMPOTÊNCIA-ESTERILIDADE
Distúrbios Sexuais do Homem
Membro da Sociedade de Andrologia da Espanha
Dr. E. SÉRGIO IANKOWSKI DOS SANTOS
CONVÊNIO COM A UNIMED
Dr. Florêncio Ygartua, 131 - cj 401
P. Alegre/RS Fone: (051) 222-1279

SAÚDE
Gente
SEGURADORA
228-3144/341-2888

Neste sábado, não pegue no pesado.
Venha provar a nossa novidade.
FEIJOADA LIGHT sem sábados
Com carnes de Javali e Búfalo.
Tele-entrega 342-3851
COSTELAS & COSTELUS
COSTELARIA
Benjamin Constant, 1791. Ao lado do Teatro Presidente.

OFERTAS famosas

Saboreie o prazer de viver bem e faça economia.



A DUPLA FAMOSA

Dosul

| | |
|---|-------------|
| Cerveja Brahma Chopp gfa. 600 ml s/c (máximo 24 unid. p/ cliente) | 0,59 |
| Arroz Índio 2 kg tipo 1 | 1,19 |
| Farinha de trigo D. Liria 1 kg | 0,39 |
| Óleo Mazola 900 ml | 1,65 |
| Queijo uruguaio fatiado kg | 4,99 |
| Pão de sanduíche Dosul 500 g | 0,96 |
| Margarina Delicata 500 g | 0,65 |
| Pizza Caron 160 g | 0,58 |
| Salsichão misto D'Itália/Suisul kg | 1,75 |
| Salsicha Perdigão/Pena Branca a granel kg | 1,89 |
| Coração de frango Avipal cong. kg | 2,35 |
| Maionese Hellmann's 1 kg vd. | 2,98 |
| Extrato de tomate Peixe lata 370g | 0,68 |
| Crema de leite Parmalat tp 250g | 0,75 |
| Leite condensado Parmalat tp 395g | 0,75 |
| Biscoito recheado Tostines 200g | 0,50 |
| Ervilha Peixe 200 g lata | 0,38 |
| Erva-mate CAA 1 kg | 1,55 |
| Vinho Katz Wein 720 ml | 2,65 |
| Vinho Saint Germain bco./tto. 750 ml | 1,58 |

| | |
|--|-----------------------|
| Vinho Castell Chombert 720 ml | 1,58 |
| Vinho Lágrima Branca moscato 4600 ml s/c | 3,49 |
| Vinho Santa Helena cabernet 4600 ml s/c | 3,98 |
| Vinho Do Nono bco./tto. 900 ml | 0,98 |
| Absorvente Livre Sensação c/10 un. | 0,49 |
| Alvejante Alges Brancas 1 litro | 0,29 |
| Luvax Funsu importadas média | 1,35 |
| Inseticida Jimo pó 100 g | 0,75 |
| Bomba pulverizadora Guarany 370 ml | 2,75 |
| Inseticida Mat-Inset pastilha c/12 | 0,79 |
| Álcool Tatá 500 ml | 0,49 |
| Sabão de coco em pó Johnson Roma 500 g | 1,65 |
| Sabão Costi extrusado 500 g | 0,25 |
| Amaciante Puff 1000 ml | 0,68 |
| Vassoura 3 Pinheiros palha | 1,98 |
| Ração Whiskas 500 g | LEVE 3 PAGUE 2 |

Ofertas válidas de 12 a 15/09/04 enquanto durar o estoque. Não vendemos por atacado.

O Dosul facilita a sua vida. Você escolhe a melhor maneira pra pagar:

• Cheque pré-datado

Nas compras a partir de R\$ 40,00 feitas até sábado dia 03, descontamos seu cheque só no dia 16 de setembro.

• Cartões de crédito

Aceitamos em todos os setores da loja os seguintes cartões:



Jornal Zero Hora: segunda feira, 05 de setembro de 1994.

BIG CAMPEÃO DE PREÇOS BAIXOS

AO VIRAR A PÁGINA,
LEMBRE-SE:

OS PREÇOS PRATICADOS
NO BIG ESTARÃO SEMPRE
ABAIXO DAS OFERTAS
ANUNCIADAS* PELA
CONCORRÊNCIA**.

ISTO É BIG GARANTIA.

*Na falta do produto igual, haverá um outro similar

**Carrefour, Bourbon, Zaffari, Econômico,
Kastelão, Real, Dinosul, Zottis,
MobyCenter e Dosul.

Anúncios veiculados nos jornais ZH (Regional POA) e Correia do Povo.

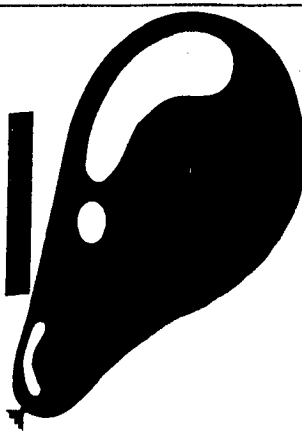


HIPERMERCADO

BIG
SHOP

ONDE COMPRAR É GANHAR
SERTÓRIO, 6600

ANIVERSÁRIO



OFERTAS VÁLIDAS ATÉ 08/09/94.

FARINÁCEOS

| | De | Por |
|---------------------------------------|------|------|
| Farinha de Trigo Carrefour 1kg | 0,36 | 0,28 |
| Farinha de Trigo Veneranda 1kg..... | 0,42 | 0,35 |
| Farinha de Trigo Especial Sarandi 5kg | 1,76 | 1,45 |

CEREAIS

| | De | Por |
|------------------------------------|------|------|
| Feijão Preto Campal T2 - 1kg | 0,80 | 0,79 |
| Feijão Preto Bijú T1 - 1kg | 0,85 | 0,84 |
| Arroz Maioral T2 5kg..... | 2,36 | 1,99 |
| Arroz El Dourado T1 - 5kg | 2,80 | 2,50 |

VEGETAIS

| | De | Por |
|-------------------------------|------|------|
| Ervilha Beira Alta 200g..... | 0,39 | 0,28 |
| Milho Verde Jurema 200g | 0,65 | 0,49 |
| Azeitona Malagueña 500g..... | 2,83 | 1,98 |

DERIVADOS DE TOMATE



Extrato de Tomate Arisco 370g
De: 0,78
Por: **0,59**

| | De | Por |
|------------------------------------|------|------|
| Polpa de Tomate Pomodoro 520g..... | 0,62 | 0,45 |
| Molho Pomarola 350g | 0,79 | 0,60 |

CONDIMENTOS

| | De | Por |
|------------------------------------|------|------|
| Vinagre de Alcool Winna 750ml..... | 0,38 | 0,31 |
| Catchup Carrefour 400g..... | 1,05 | 0,78 |
| Catchup Cica 400g..... | 1,18 | 0,99 |
| Maionese Hellmann's 500g | 1,68 | 1,30 |

BOMBONIERE

| | De | Por |
|------------------------------------|------|------|
| Chocolate Tablete Garoto 200g..... | 0,97 | 0,89 |
| Bombom Neugehauser 380g..... | 1,47 | 1,23 |
| Bombom Garoto 400g | 2,25 | 1,80 |

Carrefour

Melhor e mais barato mesmo.



BISCOITOS



Recheado Triunfo 200g
De: 0,55
Por: **0,39**

| | De | Por |
|-------------------------------------|------|------|
| Recheado Fominhas Isabela 200g..... | 0,61 | 0,35 |
| Recheado São Luiz 200g | 0,68 | 0,50 |
| Sortido Coroa 500g..... | 0,79 | 0,58 |

MATINAIS

| | De | Por |
|----------------------------------|------|------|
| Achocolatado Toddy 400g | 0,89 | 0,79 |
| Achocolatado Carrefour 500g..... | 1,09 | 0,80 |
| Erva-Mate Fornari 1kg | 1,11 | 0,89 |
| Erva-Mate Vier 1kg..... | 1,22 | 0,97 |
| Café Caboclo 500g | 3,03 | 2,49 |
| Café Pacheco 500g..... | 3,04 | 2,55 |

ACOUGUE



Costela Minga kg
De: 2,07
Por: **1,43**

| | De | Por |
|----------------------------------|------|------|
| Pernil Suíno Resfriado kg | 3,86 | 2,69 |
| Costela Suína Resfriada kg | 3,74 | 2,99 |
| Bisteca Suína Resfriada kg..... | 5,78 | 3,15 |

CORTES DE FRANGO

| | De | Por |
|---|------|------|
| Drumetto de Frango Congelado Eliane kg | 1,89 | 1,52 |
| Coxa s/Osso de Frango Congelado Eliane kg | 2,90 | 2,33 |
| Filé de Peito de Frango Congelado Eliane kg | 3,88 | 3,12 |

FIAMBRERIA

| | De | Por |
|--|------|------|
| Mortadela Sadilar Sadia Fatiada kg ... | 2,99 | 1,99 |
| Presuntado Chapecó Fatiado kg | 2,99 | 2,49 |
| Fiambre e Picles Tradição Fatiado kg. | 3,46 | 2,59 |
| Queijo Provolone Marajuara kg | 8,14 | 6,39 |
| Queijo Parmesão Salute kg | 9,89 | 6,89 |

FILÉS DE PEIXES

| | De | Por |
|---|------|------|
| Filé de Castanha Congelada Pescal 500g | 1,99 | 1,18 |
| Filé de Castanha Congelada Leal Santos 500g | 1,86 | 1,18 |
| Filé de Pescada Congelada Pescal 500g | 1,99 | 1,18 |
| Filé de Pescada Congelada Leal Santos 500g | 1,86 | 1,18 |
| Filé de Corvina Congelada Pescal 500g | 1,99 | 1,18 |
| Filé de Merluza Congelada Leal Santos 500g | 2,03 | 1,42 |
| Filé de Merluza Congelada Pescal 500g | 2,19 | 1,42 |
| Filé de Pescadinha Congelada Leal Santos 500g | 2,26 | 1,47 |
| Filé de Pescadinha Congelada Pescal 500g | 2,49 | 1,47 |

QUEIJOS

| | De | Por |
|--|------|------|
| Queijo Prato Tilsit Elegê Peça Grande kg..... | 4,74 | 4,29 |
| Queijo Mussarela Santa Rosa Peça Grande kg | 4,74 | 4,29 |



Queijo Ralado Lacesa pct. 100g
De: 1,35
Por: **1,02**

| | | |
|---------------------------------------|------|------|
| Queijo Ralado Carrefour Pct. 100g.... | 1,29 | 1,03 |
| Queijo Ralado Santa Rosa Pct. 100g.. | 1,58 | 1,10 |
| Queijo Ralado Kunzler Pct. 100g | 1,60 | 1,28 |

MANTEIGAS

| | De | Por |
|-------------------------------|------|------|
| Manteiga Pauli 200g..... | 0,82 | 0,69 |
| Manteiga Santa Rosa 200g..... | 0,84 | 0,74 |
| Manteiga Carrefour 200g | 0,84 | 0,75 |
| Manteiga Lacesa 200g..... | 1,13 | 0,82 |

FRUTAS FRESCAS

| | De | Por |
|-------------------------|------|------|
| Mamão Formosa kg | 0,46 | 0,35 |
| Banana Caturra kg | 0,44 | 0,35 |
| Melão Espanhol un. | 1,78 | 1,35 |
| Maçã Argentina kg | 2,03 | 1,49 |
| Melancia un. | 7,00 | 4,90 |

CARREFOUR

**NÃO
ESQUEÇA QUE
VOCÊ TEM UM
ANIVERSÁRIO
HOJE.**

OFERTAS VÁLIDAS ATÉ 08/09/94.

ÓLEOS

| | De | Por |
|---------------------------------------|------|------|
| Óleo de Milho Minasa Pet 900ml | 1,53 | 1,39 |
| Óleo de Milho Mazola lata 900ml | 1,50 | 1,45 |

BEBIDAS



Whisky
Natu Nobilis
1000ml

De: 10,17

Por: **9,18**

| | De | Por |
|---------------------------------|------|------|
| Whisky Green Valley 980ml | 3,20 | 2,58 |
| Whisky Drury's 1000ml | 8,19 | 7,29 |

IGIENE

| | De | Por |
|-------------------------------------|------|------|
| Bonete Vinófia 100g | 0,46 | 0,29 |
| Bonete Lux Luxo 90g | 0,48 | 0,28 |
| Bonete Dental Colgate MFP 90g | 0,65 | 0,64 |

Absorvente
Impre Livre
ca Suave
Normal
10 un.
R\$: 2,10



Por: **1,15**

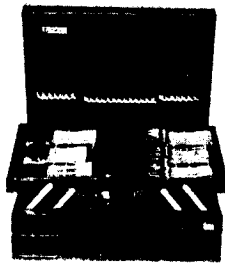
| | De | Por |
|---|------|------|
| Shampoo Dimension Normal 200ml .. | 1,87 | 1,10 |
| Sabonete Higiénico Neve Perfumado un. | 1,23 | 1,15 |
| Sabonete Higiénico Carrefour c/8 un. | 1,66 | 1,39 |

MEPEZA

| | De | Por |
|--------------------------------------|------|------|
| Faciante de Roupas Fofo 500ml | 0,58 | 0,48 |
| Faciante de Roupas Suavitel 500ml .. | 0,63 | 0,49 |
| Alcool Tamoyo 1 litro | 1,16 | 1,06 |
| Sabonete em Pó Pop 1kg | 1,20 | 0,90 |
| Sabonete em Pó Minerva 3 kg | 1,69 | 1,42 |
| Sabonete Ajax Fresh 500ml | 1,19 | 1,00 |
| Sabão Papel Snob c/2 un. | 1,26 | 0,99 |

UTILIDADES DOMÉSTICAS

| | De | Por |
|---|--------|--------|
| Tábua de Passar c/Acessórios Passo | 20,51 | 18,90 |
| Estojo Copos 12 peças Cristal Blumenal ref. 600 | 47,04 | 37,90 |
| Conjunto de Panelas 5 peças c/Teflon Penedo | 30,62 | 29,90 |
| Conjunto Panelas 7 peças Inox ref. R008 Tramontina | 111,87 | 105,90 |



Faqueiro
c/estojo 130 pcs.
ref. 1620/1690
Hércules
De: 375,53

Por: **359,00**

| | De | Por |
|--|--------|--------|
| Faqueiro da Novó Bauí 67 peças Gazola | 430,48 | 379,00 |

RACÕES

| | De | Por |
|---|------|------|
| Ração Pedigree Champ lata 400g Effem | 1,10 | 0,89 |
| Ração Delidog 2,7kg - Purina | 3,90 | 2,90 |
| Ração Papita 3kg - Purina | 4,20 | 3,10 |
| Ração Gatsy 3kg - Purina | 4,90 | 3,70 |

BAZAR

| | De | Por |
|---|-------|-------|
| Óleo Castrol GTX 3 litros c/Colocação Gratuita | 6,79 | 5,60 |
| Suporte para TV/Vídeo Dacca | 16,95 | 12,90 |
| Serra Tico Tico Black e Decker 110/220V | 61,80 | 49,90 |
| Boneco Pintinho Amarelinho Estrela | 15,45 | 9,90 |
| Boneca Pinturinha Estrela | 19,01 | 12,90 |
| Boneca Minha Amiguinha Estrela .. | 28,60 | 19,90 |

DISCOS/FITAS

| | De | Por |
|---------------------------------|------|------|
| LP Xuxa Sexto Sentido | 7,45 | 5,99 |
| Fita K7 Virgem HP60 VAT | 0,85 | 0,59 |
| Fita VHS Virgem TI20 EHS VAT .. | 3,52 | 2,99 |
| Fita VHS Virgem TI20 EHG VAT .. | 4,80 | 3,69 |

CALÇADOS

| | De | Por |
|-----------------------------------|-------|-------|
| Tênis Náutico Montcar 37/42 | 8,90 | 7,90 |
| Tênis Stryder 33/43 | 12,90 | 11,90 |
| Tênis Dal Pont 38/43 | 12,58 | 11,30 |
| Tênis Dyllan's 33/39 | 16,90 | 13,70 |

Tênis Masculino
Max Nautilus 38/43
De: 24,33

Por: **21,50**

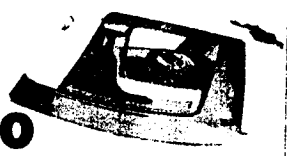
PUERICULTURA

| | De | Por |
|---|--------|--------|
| Cadeira p/Refeição Galzerano, 5005 | 45,00 | 39,00 |
| Carrinho Reversível Extra Plus Galzerano | 64,80 | 52,90 |
| Carrinho 3 em 1 Emborrachado Hércules | 139,00 | 124,00 |
| Carrinho 3 em 1 Emborrachado Galzerano | 147,00 | 134,90 |
| Carrinho 3 em 1 Valence Burigotto | 170,00 | 159,00 |

ELETRDOMÉSTICOS

Ferro
Walita RI 2141
Vapor e Spray
40 pcs
De: 41,81

Por: **39,90**



| | De | Por |
|---|--------|-------|
| Batedeira Black & Decker Mod. 275 01 Tigela, 02 Batedores, 25 peças.. | 54,88 | 44,00 |
| Batedeira Walita Pedestal, 01 Tigela, 02 Batedores, 50 peças.. | 58,34 | 46,90 |
| Processador Walita Master Plus, Corta, Rala, Pica, Moe, Tritura e Faz Sucos Cítricos, 50 peças..... | 116,69 | 93,90 |
| Liquidificador Walita Gama, 05 Velocidades, 15 peças | 51,40 | 48,90 |



O Carrefour
é uma empresa de
comércio varejista
e se reserva o
direito de não vender
por atacado.

Carrefour
Melhor e mais barato mesmo.



VÁ DIRETO ONDE É MAIS PERTO E CUSTA MENOS.

Você que mora no Menino Deus, Teresópolis, Azenha, Cidade Baixa e Zona Sul, não esqueça, nossos pesquisadores garantem o menor preço da região.

OFERTAS VÁLIDAS ATÉ SÁBADO, 10/09

BEBIDAS

| | |
|--|-------------|
| Refrigerante Fruki Descartável 2L | 0,96 |
| Cerveja Heineken lt. 350ml | 0,45 |
| Cerveja Kaiser 600ml s/c | 0,52 |
| Água Mineral Sarandi 1,5 L s/gás PVC | 0,25 |
| Vinho Saint Germain 720ml | 1,57 |
| Vinho Sonenberg 720ml | 1,59 |

MERCEARIA

| | |
|--|-------------|
| Far. Trigo Especial Alfredinho 1kg | 0,32 |
| Café Moído Diana 500g | 2,89 |
| Nescau 500g | 1,29 |
| Achocolatado Cholat 500g | 1,29 |
| Erva-Mate Líder 1kg | 0,99 |
| Feijão Quero-Quero T2 pct. 1kg | 0,85 |
| Óleo de Soja Corcovado 900ml | 0,69 |
| Arroz Alfredinho T1 pct. 5kg | 2,69 |
| Creme de Leite Mococa TP 250g | 0,62 |
| Leite Cond. Mococa TP 395g | 0,74 |
| Massa c/ Ovos Rigoni 500g | 0,49 |
| Extrato de Tomate Quero 370g | 0,58 |
| Ervilha Quero 200g | 0,32 |
| Milho Verde Quero 200g | 0,48 |
| Tempero Arisco 300g | 0,52 |
| Biscoito Filler Água e Sal 500g | 0,69 |
| Biscoito Filler Cream Cracker 500g | 0,69 |
| Chocolate Barra Nestlé 180g | 1,18 |
| Vinagre Winna Álcool 750ml | 0,39 |
| Maionese Goodie 500g | 0,99 |

FIAMBRERIA E LATICÍNIOS

| | |
|--|-------------|
| Salsicha Le Bon a granel kg | 1,88 |
| Queijo Lanche Fatiado kg | 4,89 |
| Creme Vegetal Delicata 500g | 0,59 |
| Iogurte Polpa Yoplait c/ 6un. 720g | 1,57 |
| Massa Fresca Spaghetti e Talharim | |
| Manoella 500g | 1,20 |
| Massa p/ Laranja Manoella 500g | 1,19 |
| Disco p/ Pastel Manoella 500g | 0,93 |

CARNES, AVES E PEIXES

| | |
|--------------------------------------|-------------|
| Salsichão Zuchetti kg | 1,68 |
| Coração de Frango Congelado kg | 2,34 |
| Carne Dianteiro c/ Osso kg | 1,48 |
| Camarão Cozido Médio kg | 5,90 |
| Filé de Merluza Empanado kg | 3,57 |

CONFEITARIA E PADARIA

| | |
|-------------------------------|-------------|
| Torta Nata c/ Frutas kg | 3,50 |
| Pão Sanduiche Westfalen | |
| de Leite-Manteiga 500g | 0,89 |
| Croissant Kg | 3,90 |

HIGIENE E LIMPEZA

| | |
|--|-------------|
| Detergente Pó Minerva 3 - 1kg | 1,63 |
| Alvejante Clorisol 1L | 0,40 |
| Detergente Líquido Prático 500ml | 0,29 |
| Desinfetante Pinho Bril 500ml | 0,71 |
| Desinfetante Kalipto 750ml | 0,59 |
| Sabão Imperial Refin. 500g | 0,29 |

FEIRA DE JARDINAGEM

| | |
|--|--------------|
| Sementes Flores/Hortaliças Feltrin | 0,19 |
| Composto Orgânico Humosolo 5kg | 0,85 |
| Terra Preta Veg. Adubão 5kg | 1,00 |
| Adubo Orgânico Adubão 2kg | 1,20 |
| Flores e Plantas a partir de | 1,27 |
| Pulverizador Importado Actton | 1,90 |
| Cortador Grama Arno Ref. CGA0001 | 98,00 |

TÊXTIL

| | |
|--|--------------|
| Calça Moletom Adulto | |
| Várias Marcas PMG | 12,90 |
| Blusão Moletom Adulto V/M PMG | 12,90 |
| Blusão Soft Adulto PMG | 19,90 |
| Cueca Duomo PMG | 2,45 |
| Camisa Social Branca | |
| Manga Longa 1 à 5 | 9,90 |
| Calça Xadrez Flanelada PMG | 14,90 |
| Roupa Lepper Masc e Fem. | 12,90 |
| Calça Moletom Infantil V/M 2 a 16 | 7,90 |
| Blusão Moletom Infantil V/M 2 a 16 | 7,90 |
| Blusão Soft Infantil | 14,90 |

PERFUMARIA

| | |
|-----------------------------------|-------------|
| Shampoo Aquamarine 500ml | 1,69 |
| Creme Dental Colgate 90g | 0,79 |
| Leite de Avela Davene 120ml | 1,98 |
| Sabonete Palmolive 90g | 0,23 |
| Talco English Lavander 100g | 1,59 |
| Desodorante Spray Axe 90ml | 0,85 |
| Fralda Desc. Pipita PMG | 4,99 |

Ao término desta promoção os preços voltarão ao normal. Ofertas válidas até 10/09/94, enquanto durarem os estoques. Não vendemos por atacado.



Tudo em até 6x para pagar.



KASTELAO

A GARANTIA DO MENOR PREÇO TODOS OS DIAS.

Menino Deus - Av. José de Alencar, 998
Teresópolis - Av. Teresópolis, 2893

* Dinosul, Zaffari, Real, Mobycenter, Dosul, Zottis, Econômico e Bonjour.

Jornal Zero Hora: sexta feira, 09 de setembro de 1994.

ANIVERSÁRIO CARREFOUR

**NÃO
ESQUEÇA QUE
VOCÊ TEM UM
ANIVERSÁRIO
HOJE.**

OFERTAS VÁLIDAS ATÉ 10/09/94.

FARINÁCEOS/CEREAIS

| | De | Por |
|--------------------------------------|------|------|
| Farinha de Trigo Dona Benta 1kg..... | 0,39 | 0,28 |
| Feijão Preto Campal T2 - 1kg..... | 0,90 | 0,78 |

Arroz
Tio João
T1 - 5kg
De: 3,45

Por: **2,97**



BISCOITOS/MATINAIS

| | De | Por |
|--------------------------------------|------|------|
| Biscoito Cream Cracker Triunfo 200g. | 0,45 | 0,30 |
| Biscoito Recheado Trakinas 200g..... | 0,51 | 0,38 |
| Achocolatado Nescau 500g..... | 1,28 | 0,98 |
| Café Pacheco 500g..... | 3,04 | 2,45 |

LEITE/BOMBONIERE

| | De | Por |
|-------------------------------------|------|------|
| Leite Condensado Moça 395g..... | 0,88 | 0,72 |
| Leite Ninho Instantâneo 400g..... | 2,24 | 1,88 |
| Bombom Especialidades Nestlé 400g.. | 2,19 | 1,75 |

CORTES DE FRANGO

| | De | Por |
|--------------------------------------|------|------|
| Asa de Frango Resfriada kg..... | 1,46 | 1,24 |
| Moela de Frango Resfriada kg..... | 1,54 | 1,29 |
| Coxa de Frango Resfriada kg..... | 1,96 | 1,66 |
| Sobrecoxa de Frango Resfriada kg.... | 1,96 | 1,66 |
| Peito de Frango Resfriado kg..... | 2,34 | 1,97 |
| Coração de Frango Resfriado kg..... | 3,21 | 2,70 |
| Filé de Frango Resfriado kg..... | 4,32 | 3,64 |

LEITE LONGA VIDA

| | De | Por |
|---------------------------------------|------|------|
| Leite Longa Vida Parmalat litro..... | 0,73 | 0,50 |
| Leite Longa Vida Flegê litro..... | 0,73 | 0,52 |
| Leite Longa Vida Milk Fina litro..... | 0,73 | 0,52 |

ACOUGUE

Costela
Minga kg
De: 2,07

Por: **1,39**



| | De | Por |
|---------------------------------|------|------|
| Coxão Duro Peça Inteira kg..... | 3,03 | 2,66 |
| Patinho Peça Inteira kg..... | 3,12 | 2,75 |
| Lagarto Peça Inteira kg..... | 3,35 | 2,85 |
| Alcatra Peça Inteira kg..... | 3,88 | 3,46 |
| Pernil Suíno Resfritado kg..... | 3,96 | 2,65 |
| Costela Suína Resfriada kg..... | 3,74 | 2,95 |
| Bisteca Suína Resfriada kg..... | 5,78 | 3,10 |

IOGURTES

| | De | Por |
|-------------------------------------|------|------|
| Iogurte Polpa Chambourcy c/6 un.... | 1,67 | 1,19 |
| Petit Suisse Yoplinho 360g..... | 1,78 | 1,36 |
| Iogurte Líquido Yop c/4 un..... | 1,95 | 1,42 |

ÓLEOS

| | De | Por |
|-----------------------------------|------|------|
| Óleo de Soja Soya lata 900ml..... | 0,71 | 0,60 |
| Óleo de Milho Mazola 900ml..... | 1,90 | 1,39 |

BEBIDAS

| | De | Por |
|--------------------------------------|-------|------|
| Cerveja Antarctica 600ml s/casco.... | 0,68 | 0,56 |
| Cerveja Brahma 600ml s/casco..... | 0,69 | 0,57 |
| Whisky Green Valley 980ml..... | 3,20 | 2,49 |
| Whisky Drury's 1000ml..... | 8,29 | 6,98 |
| Whisky Old Eight 1000ml..... | 10,72 | 8,99 |

Cervejas: Máximo 2 caixas por cliente.

LIMPEZA

| | De | Por |
|--|------|------|
| Detergente em Pó Pop 1kg..... | 1,20 | 0,85 |
| Detergente em Pó Carrefour 1kg..... | 1,48 | 1,15 |
| Detergente em Pó Omo Dupla Ação 1kg..... | 1,90 | 1,45 |

HIGIENE

| | De | Por |
|--|------|------|
| Sabonete Lux Suave 90g..... | 0,27 | 0,19 |
| Creme Dental Colgate MFP 90g..... | 0,95 | 0,60 |
| Shampoo Dimension 2 em 1 200ml.... | 1,87 | 1,10 |
| Papel Higiênico Neve Perfumado c/4 un..... | 1,29 | 1,10 |
| Papel Higiênico Camélia c/8 un..... | 1,75 | 1,58 |

BAZAR

| | De | Por |
|--|--------|-------|
| Balde 8,5 litros Plasvale ref. 160... | 1,70 | 1,20 |
| Vassoura de Nylon Condor ref. V9 | 2,00 | 1,49 |
| Vassoura de Nylon Plumada Condor ref. V35..... | 2,15 | 1,49 |
| Vianda Térmica Tekcor c/02..... | 11,90 | 9,90 |
| Vianda Térmica Tekcor c/03..... | 15,90 | 13,90 |
| Escada 5 Degraus Veneza Gazarra | 22,41 | 19,90 |
| Ração para Cães Biriba 10kg..... | 8,40 | 5,90 |
| Aparador de Grama MC200 1/2HP com Filetes de Nylon Trapp 110/220 | 43,00 | 35,90 |
| Máquina de Cortar Grama de 1HP 110/220 Trapp MC35..... | 129,00 | 99,90 |
| LP Xuxa Sexto Sentido..... | 7,15 | 5,99 |

Fita VHS
Infantil
Aladdin
Abril Vídeo
De: 29,33

Por: **19,90**



PUERICULTURA

| | De | Por |
|---|--------|--------|
| Andador Lenox..... | 38,60 | 29,90 |
| Carrinho Reversível E.Plus Galzerano..... | 62,00 | 52,90 |
| Carrinho 3 em 1 Emborrachado Hércules..... | 139,00 | 124,00 |
| Carrinho 3 em 1 Emborrachado Galzerano..... | 139,90 | 134,90 |
| Berço Rodial..... | 54,90 | 39,90 |



Carrefour
Melhor e mais barato mesmo.



O Carrefour é uma empresa de comércio varejista e se reserva o direito de não vender por atacado.

BIG CAMPEÃO DE PREÇOS BAIXOS

**AO LER ESTE JORNAL,
LEMBRE-SE:**

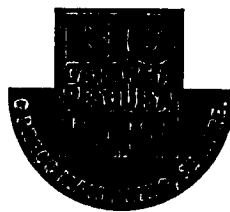
**OS PREÇOS PRATICADOS
NO BIG ESTARÃO SEMPRE
ABAIXO DAS OFERTAS
ANUNCIADAS* PELA
CONCORRÊNCIA**.**

ISTO É BIG GARANTIA.

WEDER & ASSOCIADOS

*Na falta do produto igual, haverá um outro similar. Enquanto durar o estoque.

**Carrefour, Bourbon, Zaffari, Econômico,
Kastelão, Real, Dinosul, Zottis,
MobyCenter e Dosul.
Anúncios veiculados nos jornais ZH (Regional POA) e Correio da Povo.



HIPERMERCADO
BIG
SHOP
ONDE COMPRAR É GANHAR
SERTÓRIO, 6600

Zaffari

Padrão de qualidade e economia.

MERCEARIA

| | De | Por |
|------------------------------------|------|-------------|
| Óleo Canola Ville Pet 900ml..... | 1,59 | 1,09 |
| Azeite Beira Alta 500ml | 1,99 | 1,29 |
| Milho Verde Peixe 200g | 0,59 | 0,49 |
| Azeitona Vega 200g | 1,55 | 1,12 |
| Maionese Cica 500g | 1,35 | 0,99 |
| Acúcar Refinado Guarani 1 kg | 0,64 | 0,53 |

AÇOUGUE / PEIXARIA

| | De | Por |
|---|------|-------------|
| Coxa c/Sobrecoxa de Frango Congelada Minuano kg | 1,98 | 1,39 |
| Mondongo Bovino Congelado kg | 1,27 | 0,96 |
| Salsichão Ibirubá a granel kg | 2,38 | 1,87 |
| Carré Suíno Congelado kg | 3,20 | 2,48 |
| Cordeiro em Caixa Alegretense kg | 3,12 | 2,80 |
| Lombo Suíno Perdigão kg | 4,30 | 3,56 |
| Maminha Congelada Eurobeeff kg | 4,33 | 3,68 |
| Filé de Merluza Argentina kg | 3,09 | 2,47 |

*Somente nas lojas com Peixaria

DERIV. DE TOMATE / MASSAS

| | De | Por |
|------------------------------------|------|-------------|
| Molho Refogado Maggi 350g | 0,79 | 0,58 |
| Molho Salsaretti t.pack 520g | 0,85 | 0,78 |
| Catchup Arisco 400g | 1,39 | 0,82 |
| Massa Caseira Don Carlo 500g | 0,99 | 0,79 |
| Massa Lámen Miojo 85g | 0,38 | 0,32 |

HORTIFRUTIGRANJEIROS

| | De | Por |
|--------------------------|------|-------------|
| Cebola kg | 0,41 | 0,29 |
| Mamão Formosa kg | 0,42 | 0,29 |
| Alface unidade | 0,25 | 0,18 |
| Carvão pacote 5 kg | 2,54 | 1,99 |

BEBIDAS

| | De | Por |
|---|------|-------------|
| Cerveja Brahma Chopp gfa. s/casco 600ml | 0,79 | 0,58 |
| Vinho Chateau Duvalier garrafa 750ml | 2,73 | 2,44 |
| Vinho Nouveau Rouge garrafa 750ml | 4,33 | 2,79 |

MATINAIS / SOBREMESAS

| | De | Por |
|---|-------------------|-------------|
| 2 Achocolatado Nescau 500g | Gratis: Copo Bola | |
| Nescafé Tradição 200g | 4,95 | 3,90 |
| Pêssego Leal Santos Fatia 450g | 1,59 | 1,39 |
| Biscoito A. Sal/C. Cracker Coroa 500g | 0,92 | 0,69 |
| Biscoito Sortido Pérola 500g | 0,66 | 0,58 |
| Salgadinho Ritz Triunfo 100g | 0,55 | 0,42 |
| Sucrilhos Kellogg's 300g | 3,49 | 2,95 |
| 2 Creme Vegetal Delicia Diet 500g | | |
| Grátis: 1 Torrada Fibratost 160g | 1,67 | 1,46 |
| Margarina Culinária Doriana 400g | 1,03 | 0,89 |
| Iogurte Danone Polpa c/6 | 1,85 | 1,38 |
| Chocolate Garoto barra 200g | 1,20 | 0,99 |

FIAMBRERIA

| | De | Por |
|--|------|-------------|
| Queijo Parmesão Sbrinz Caprolet kg | 6,90 | 5,89 |
| Hamburger Bovino Perdigão 672g | 1,89 | 1,47 |
| Salsicha Perdigão a granel kg | 1,89 | 1,65 |

HIGIENE

| | De | Por |
|--------------------------------|----------------|-------------|
| Sabonete Gessy 90g | 0,23 | 0,18 |
| Creme Dental Colgate 50g | 0,58 | 0,29 |
| Absorvente Millie c/10 | 0,69 | 0,36 |
| Desodorante Impulse 90ml | 0,82 | 0,63 |
| Shampoo Karina 500ml | Leve 3 Pague 2 | |
| Sabonete Rexona 90g | Leve 4 Pague 3 | |

LIMPEZA

| | De | Por |
|-------------------------------------|------|-------------|
| Detergente Limpol 500ml | 0,39 | 0,29 |
| Limpador Veja Multiuso 500ml | 0,98 | 0,79 |
| Sabão Extrusado Coopasso 500g | 0,28 | 0,24 |
| Toalha Gourmet c/2 | 1,05 | 0,78 |

TÊXTIL**

| | De | Por |
|--|----|--------------|
| Edredon Casal 220x240cm Texcolor | | 34,50 |

Ofertas válidas até 10/09/94, enquanto durarem os estoques.
Em consideração aos nossos clientes, não vendemos por atacado.

RAÇÃO*

| | Por |
|--|----------------|
| Ração p/Cães Kanina 20 kg | 15,98 |
| Ração p/Cães Pedigree Champ 1,5 kg | Leve 3 Pague 2 |
| Ração para Gatos Whiskas 500g | 0,94 |
| Ração p/Gatos Gatsy 500g | 1,34 |
| Ração p/Cães Carne Bonzo 10,1 kg | 9,90 |

BAZAR*

| | Por |
|--|--------------|
| Conj. Pannels Ébano Teflon Rochedo 6 peças | 64,95 |
| Termoprato Tekcor c/2 1326 PL | 11,90 |
| Garrafa Térmica Gauchita | 6,98 |
| Pote Per Tutto Cisper Grande 162/40 | 4,72 |
| Jarra Pichorra Cambé Pequena 6610/C41 | 4,90 |
| Conj. Potes Mantimentos Sanremo c/5 925/1C | 5,98 |
| Carrinho Lev Gas Vulcão 2650 | 12,98 |

ELTRODOMÉSTICOS**

| | |
|--|---------------|
| 25 Forno Microondas Brastemp 28 EJA, c/dourador | 448,90 |
| QT. | Por |
| 15 Fogão Semer Next LX, 6 queim., mesa inox | 225,00 |
| 20 Lavadora de Roupas Brastemp Baby Mondial 20 MAB | 499,80 |
| 20 Refrigerador Prosdócimo R-31, 307 litros | 339,90 |
| 25 Freezer Prosdócimo F-17, 170 litros | 369,90 |
| 80 Mesa p/TV e Vídeo Daca | 13,90 |
| System Philips AS 405 C. Remoto sem rack e caixas FB 405 | 299,80 |
| 20 com rack e caixas FB 415 | 319,00 |
| 20 Toca-discos Laser AK 630 | 189,90 |
| 25 TVC Philips 14" GL 1314 C. Remoto | 354,90 |

*Produtos disponíveis nas lojas: Itapiranga, Higienópolis, Zona Sul, Canoas e Passo Fundo

**Produtos disponíveis nas lojas: Itapiranga, Higienópolis, Cristoção Colombo, Zona Sul, Canoas e Passo Fundo



SUPERMERCADOS

Zaffari

Preço menor no que há de melhor

BOURBON

As melhores ofertas para você.

MERCEARIA

| | De | Por |
|--------------------------------------|------|-------------|
| Óleo de Soja Coopasso 900ml..... | 0,74 | 0,65 |
| Milho Verde Peixe Doce 200g..... | 0,65 | 0,49 |
| Açúcar Refinado Guarani 1kg..... | 0,64 | 0,53 |
| Farinha de Trigo Dona Benta Esp. 1kg | 0,39 | 0,29 |
| Molho Peixe Tomatelli lata.350g..... | 0,59 | 0,45 |
| Catchup Oderich 200g..... | 0,52 | 0,42 |
| Extrato de Tomate Arisco 370g..... | 0,76 | 0,55 |
| Massa c/Ovos Filler 500g..... | 0,55 | 0,49 |
| Massa Lámen Miojo 85g..... | 0,38 | 0,32 |

AÇOUGUE/PEIXARIA

| | | |
|--|---------|-----------------|
| Coxa c/Sobrecoxa de Frango Congelado Minuano kg | de 1,98 | por 1,39 |
| Mondongo Bovino Congelado kg..... | 1,27 | 0,96 |
| Salsichão Extra Perdígão kg..... | 2,43 | 1,99 |
| Carré Suino Congelado Nobre kg..... | 3,20 | 2,48 |
| Cordeiro em Caixa Alegretense kg..... | 3,12 | 2,80 |
| Lombo Suino Languirú kg..... | 4,30 | 3,56 |
| Maminha Congelada Eurobeeff kg..... | 4,33 | 3,68 |
| Filé de Merluza Argentina kg..... | 3,09 | 2,47 |

HORTIFRUTIGRANJEIROS

| | | |
|------------------------|------|-------------|
| Cebola kg..... | 0,41 | 0,29 |
| Mamão Formosa kg..... | 0,42 | 0,29 |
| Alface un..... | 0,25 | 0,18 |
| Carvão pacote 5kg..... | 2,54 | 1,99 |

FIAMBRERIA

| | | |
|--------------------------------------|------|-------------|
| Pré-Pizza Manoella 150g..... | 0,69 | 0,49 |
| Hamburger Peru Sadia 540g..... | 1,69 | 1,15 |
| Salsicha de Peru Sadia kg..... | 2,69 | 1,99 |
| Lingüiça Carne de Porco Perdígão kg. | 4,18 | 3,39 |
| Nuggets Sadia 500g..... | 2,33 | 1,99 |
| Chester Georgia Perdígão kg..... | 4,49 | 3,35 |

MATINAIS / SOBREMESAS

| | De | Por |
|--|------|-------------|
| Amido de Milho Arisco 500g..... | 0,58 | 0,36 |
| Creme de Leite Parmalat l. pack 250g | 0,89 | 0,57 |
| Leite Condensado Mococa 395g..... | 0,89 | 0,61 |
| Achocolatado Cholat 500g..... | 1,29 | 0,76 |
| Nescafé Matinal 200g..... | 4,18 | 3,75 |
| Pêssego Agapê Especial 450g..... | 1,59 | 1,38 |
| Biscoito Água Sal Cream Cracker Parmalat 200g..... | 0,44 | 0,32 |
| Biscoito Recheado Filler 200g..... | 0,49 | 0,38 |
| Doce de Leite Lapataia 450g..... | 1,98 | 1,65 |
| Café Diana 500g..... | 2,90 | 2,48 |
| Creme Vegetal All Day 250g..... | 0,35 | 0,31 |
| Requeijão Danone Copo 250g..... | 1,92 | 1,43 |
| Chocolate Neugebauer barra 200g..... | 0,99 | 0,79 |

BEBIDAS

| | | |
|---|------|-------------|
| Guaraná Pepita Pet 2 litros..... | 1,25 | 0,90 |
| Cerveja Kaiser Pilsen garrafa s/c 600ml | 0,72 | 0,49 |

LIMPEZA

| | | |
|--|------|-------------|
| Detergente Líquido ODD 500ml..... | 0,33 | 0,28 |
| Amaciante Folo 500ml..... | 0,59 | 0,49 |
| 2 Omo Dupla Ação 1kg..... Grátis Comfort 500ml | | |
| Desinfetante Pinho Tok 500ml..... | 0,59 | 0,48 |
| Toalha Chiffon c/2..... | 1,09 | 0,78 |

HIGIENE

| | | |
|--|----------------|-------------|
| Shampoo Colorama 500ml..... | 1,47 | 1,29 |
| Sabonete Vinólia 100g..... | Leve 4 Pague 3 | |
| Sabonete Gessy 90g..... | 0,23 | 0,18 |
| Creme Dental Colgate 90g..... | Leve 3 Pague 2 | |
| Absorvente Sempre Livre Seca e Suave c/10..... | 1,36 | 1,18 |
| Carga Aparelho Sensor..... | Leve 4 Pague 3 | |

OFERTAS VÁLIDAS ATÉ 10/09/94, ENQUANTO DURAREM OS ESTOQUES

BICICLETA

| | | |
|---|-----|---------------|
| Bicicleta Stone Hill/Ippon, 18 marchas, aro 26 em alumínio..... | Por | 148,00 |
|---|-----|---------------|

BAZAR

| | |
|--|--------------|
| Conj. Assadeira Oval Marinex 672480..... | 21,90 |
| Garrafa Classic Cisper 150/40..... | 2,48 |
| Aparelho Chá/Café Oxford 9 peças 600... | 33,90 |
| Conjunto Potes Plasvale Ref. 340..... | 8,90 |
| Conjunto Copos Nadir LD c/6 7600..... | 4,41 |

TÊXTIL

| | | |
|---|--------------|--------------|
| Edredon Casal 220 x 240cm Texcolor..... | Por | 34,50 |
| Sapato Masculino 38 a 44 Stone e Tricolor | 32,90 | |
| Chinelo de Pele Pé Quente..... | 5,99 | |

AUTOMOTIVOS

| | |
|---|--------------|
| Óleo Super Moto 4T Mobil 1 litro..... | 2,68 |
| Óleo GP Super Ipiranga 1 litro..... | 1,68 |
| Aditivo B-12 Bardhal 500ml..... | 6,28 |
| Aspirador de pó p/Carro Carcleaner..... | 59,98 |
| Bateria Heliar H-24VW 56 "A"..... | 59,98 |
| Tapete Rally p/vários carros..... | 23,98 |
| Trava de Segurança Dobermann p/vários carros..... | 28,95 |

ELETRDOMÉSTICOS

| | | |
|--|---------------|---------------|
| 20 Forno Microondas Continental 28 l | Por | 255,00 |
| 15 Lavalouça Brastemp 19SDB..... | 299,90 | |
| 15 Refrig. Biplax Consul RD 40G. 392 l | 679,00 | |
| 15 Refrig. Prosdócimo R-27. 270 l..... | 326,90 | |
| 15 Freezer Prosdócimo F-21. 210 l..... | 399,90 | |
| 30 TVC 14" GL 1314 Philips C. Remoto | 354,90 | |
| 30 TVC 20" GL 1344 Philips C. Remoto | 479,90 | |
| 25 System Sony LBT 35..... | 299,80 | |
| 20 Toca-Discos Laser Sony M27BR..... | 239,90 | |
| 100 Mesa p/TV e Video Daca..... | 13,90 | |

DESFRITE, TAMBÉM, DOS BONS SERVIÇOS DO BOURBON SHOPPING



60 LOJAS



PRAÇA DE ALIMENTAÇÃO



LAVAGEM DE CARROS



CINEMAS BOURBON I E 2



BANCO



FARMÁCIA



CORREIO

BOURBON

SHOPPING

EM C/INDICAÇÃO AOS NOSSOS CLIENTES MAIORENDOS POR ATUALIZADO

VENEZUELA



Caldera: negociação

Energia elétrica

O presidente da Venezuela, Rafael Caldera, confirmou ontem que está negociando com o governo brasileiro o fornecimento de energia elétrica da Venezuela para o Norte do Brasil e a ligação do Rio Orinoco com os afluentes do Rio Amazonas. "No futuro, poderemos estender essa ligação até os rios Paraguai e Paraná e ter o maior escoadouro da produção da América do Sul", previu. Caldera disse que espera que o Brasil cumpra a sua parte e asfalte a rodovia que liga Manaus à fronteira da Venezuela.

INVESTIMENTOS

Verba alemã

O grupo alemão Man... empresa controladora da Ferrosstal do Brasil S.A. e da Battenfeld Pugliese Equipamentos Ltda. e detentora de 30% do capital da Mecânica Pesada S.A. prevê que suas empresas no Brasil possam ser uma importante alavanca para a entrada nos mercados da América Latina, especialmente nos países do Mercosul. Para isso, o grupo está reforçando o preparo profissional de seus técnicos no Brasil, permitindo que o País receba tecnologia de ponta.

Capital externo

Os bancos que operam com capital estrangeiro começam a disputar um mercado fora das bolsas. Com a perspectiva da estabilização trazida pelo real, os investidores externos apontam o Brasil, ao lado da China, como o mercado com maior potencial de crescimento entre os países emergentes. Assim, além de apostarem nas ações brasileiras, o capital estrangeiro está buscando opções de investimento direto no país e, diante do crescente interesse do investidor, executivos do mercado financeiro tornaram-se assíduos frequentadores da ponte Rio Nova York, em busca de dólares.

Linhas de transporte aquaviário

Quatro empresas já adquiriram o edital que implanta linhas aquaviárias para o transporte intermunicipal de passageiros de carga, lançado há duas semanas pela Secretaria Estadual dos Transportes. Três companhias demonstraram interesse pela ligação entre Pelotas e São José do Norte e duas pelo trajeto Porto Alegre-Guaíba, informa o secretário Rubens Lahude.

Acordo com importadores da Rússia

A Associação Brasileira dos Exportadores de Calçados e Afins firmou acordo com a The Mayor's Office of the City of Moscow. A entidade, que congrega os principais importadores de bens de consumo da Rússia, está interessada em definir um fluxo constante de importações de calçados brasileiros. O acordo prevê a coleta de informações sobre o setor no Brasil.

OFERTAS
famosas

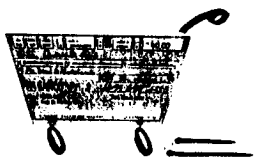
A DUPLA FAMOSA



Para o finzinho
do inverno,
ofertas que não
acabam mais.

O Dosul
facilita
a sua vida.

Você escolhe a melhor
maneira de pagar:



Cheque pré-datado

Nas compras a partir de R\$ 40,00 feitas até sábado dia 10, descontamos seu cheque dia 30 de setembro.

Cartões de crédito

Aceitamos em todos os setores da loja os seguintes cartões:



| | |
|---|------|
| Cerveja Brahma Chopp 600 ml gfa. s/c | 0,59 |
| Cebola kg | 0,35 |
| Cenoura kg | 0,39 |
| Beterraba molho | 0,59 |
| Repolho un. | 0,19 |
| Ovos brancos médio dúzia | 0,65 |
| Massa sêmola Fidegall importada 500 g | 0,35 |
| Óleo de Canola Purilev 900 ml | 1,65 |
| Arroz Blue Ville parboilizado 1 kg | 0,59 |
| Achocolatado Toddy reforçado 400 g | 0,89 |
| Maizena 200 g | 0,39 |
| Caldo Knorr galinha 69 g | 0,59 |
| Café solúvel Ariscafé vd. 100 g | 2,15 |
| Requeijão Catarí copo 190 g | 1,49 |
| Pão de sanduíche Dosul 500 g | 0,96 |
| Margarina Delicata 500 g | 0,68 |
| Salsicha Pena Branca/Perdigão a granel kg | 1,89 |
| Salsichão Suisul/D'Itália kg | 1,75 |
| Aguardente Velho Barreiro 920 ml s/c | 0,98 |
| Vodka Doble W 1000 ml | 2,79 |
| Vinho Vaccaro 4600 ml s/c | 2,98 |
| Vinho Katz Wein 720 ml | 2,65 |
| Creme barba Gillette 65 g c/1 Prestobarba | 1,20 |
| Creme dental Colgate MFP 90 g | 0,89 |
| Shampoo Banho de Espuma 500 ml | |
| LEVE 3 PAGUE 2 | 2,49 |
| Desinfetante Whitak 750 ml | 0,49 |
| Álcool Tatá 1 litro | 0,89 |
| Alvejante Clarina LEVE 4 PAGUE 3 litros | 1,29 |
| Desinfetante Pinho White 500 ml | 0,59 |
| Purificador de amb. Gleid sachet refil | 2,29 |
| Limpador Bayclin multiuso 500 ml | 0,98 |
| Luvas Funsu importadas média | 1,25 |
| Sabão Maraschin 500 g | 0,54 |
| Ração Whiskas 500 g | 0,79 |
| Óleo Ipiranga GP Super 1 litro | 1,98 |

ECONOMIA

PARTECIPAÇÃO COMERCIAL

Um parceiro importante

A corrente de comércio entre o Brasil e o Chile foi de US\$ 1,5 bilhão no ano passado, o que resultou em saldo favorável para o lado brasileiro de US\$ 600 milhões. No primeiro semestre deste ano, o Brasil exportou US\$ 455,38 milhões para o Chile, o que representou uma queda de 17,35% em relação a 1993. Mesmo assim, a participação do Chile no total das exportações brasileiras foi de 2,26% nos primeiros seis meses deste ano. O Mercosul teve participação de 13,55% no total das exportações brasileiras no primeiro semestre deste ano, ou seja, US\$ 2,7 bilhões.



MERCOSUL

Chile tem proposta para a integração

O país quer ampliar o comércio no Cone Sul

MOACYR OLIVEIRA FILHO
Enviado Especial/Rio

O embaixador do Chile no Brasil, Heraldo Valenzuela, e o ministro das Relações Exteriores, Carlos Figueroa, confirmaram, ontem, que seu país está disposto a assinar um tratado de livre comércio com o Mercosul, por um período de 10 anos. Os termos do acordo começam a ser discutidos hoje, na sede do Ministério da Fazenda, no Rio de Janeiro, pelos representantes do Chile, Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai.

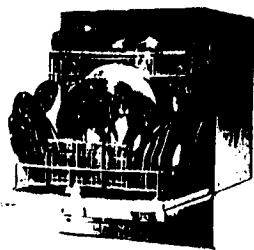
A proposta chilena é de criar uma área de livre comércio, entre os cinco países, por um período de 10 anos, com os chamados produtos históricos do relacionamento comercial entre eles, para ir avançando progressivamente com outros produtos. O Chile, por exemplo, que

hoje exporta basicamente cobre, frutas e vinhos, tem interesse em ampliar essa pauta com produtos manufaturados, como vestuário e software.

DIVERGÊNCIAS - O principal obstáculo para a integração imediata do Chile ao Mercosul é a questão tarifária, pois o país utiliza uma alíquota única de 11%, inferior ao limite máximo de 20% adotado pelo Mercosul. Além disso, os chilenos não estão dispostos a abrir mão da possibilidade de firmar acordos de livre comércio com o Nafta, O Grupo dos 3, formado pelo México, Venezuela e Colômbia, e o Pacto Andino.

Apesar disso, tanto o chanceler Figueroa como o embaixador Valenzuela ressaltaram que existe a "disposição política" do governo chileno de firmar acordos de livre comércio com o Mercosul, intensificando não só o intercâmbio comercial, como as inversões de capitais.

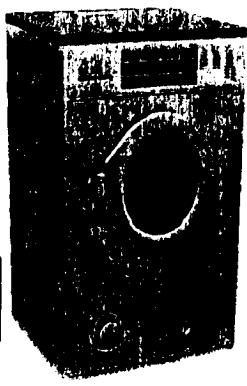
Apenas hoje, só por telefone.



Lavadora Enxerto Salla 4 kg, lava enxugo e centrifuga automaticamente 50 umidades

R\$ 327,00 À VISTA OU
3x de 131,73 = Total 395,19 s/ entrada
ou 5x de 76,70 = Total 383,50 c/ entrada
Com cheque pré-datado ou pelo crédito.

LIGUE GRÁTIS
051-8002111
DISQUE O Nº COMPLETO NA CAPITAL OU INTERIOR



1000 DIA 1000 OFERTAS
manlec

Lavadora Comparto Brastemp capacidade 6 pessoas, sistema de auto-recagem. A prog. de lavagem automática 110W 30 min

R\$ 310,00 À VISTA OU
1x de 124,91 = Total 374,73 s/ entrada
ou 5x de 72,74 = Total 363,70 c/ entrada
Com cheque pré-datado ou pelo crédito.

FRETE GRÁTIS POA, cidades até 35 km de POA e cidades que possuem Loja Manlec. Demais localidades, informe-se sobre entrega.

Eleito que você quer, a Manlec tem. Ligue pra ver.

AÇOUGUE

| | |
|--|---------------------|
| Costela Minga (kg) | SUPER-OFERTA |
| Salsichão Dália (kg) | 1,68 |
| Frango Fresco (kg) | 0,94 |
| Coração de Frango (kg) | 2,49 |
| Carne 2ª c/osso (agulha e costela do peito/kg) | 1,39 |

BEBIDAS

| | |
|----------------------------------|---------------------|
| Refrig. Coca Cola (1,5l) | SUPER-OFERTA |
| Cerveja Brahma Chopp (600ml,s/c) | 0,59 |
| Aguardente Caninha 51 (s/c) | 0,99 |
| Refrresco Verão Adoçado (120g) | 0,38 |
| Vodka Popokelvis (1L) | 1,65 |

MATINAIS/FRUTAS/VERDURAS

| | |
|--------------------------------|---------------------|
| Leite Longa Vida Parmalat 411L | 0,55 |
| Batata Inglesa (Kg) | SUPER-OFERTA |
| Ovos Brancos (Dúzia) | 0,69 |
| Opino cons. Jauá (300g) | 1,16 |
| Yogurte Pauly (c/6) | 1,29 |
| Ar. hocolateado Muly (500g) | 0,84 |
| Margarina Delicata (500g) | 0,59 |
| Café Ariscaté solúvel (100g) | 1,99 |
| Café Sil (500g) | 2,29 |
| Leite em pó Ninho (400g) | 2,05 |
| Doce especial Asun (400g) | 0,70 |
| Biscoito Pérola (500g) | 0,49 |

ASUN
SUPERMERCADOS
NA CIDADE OU NO LITORAL,
A ECONOMIA ESTÁ MAIS PERTO DE VOCÊ.

MERCEARIA

| | |
|--------------------------------|------|
| Açúcar Ref. Portobello (1Kg) | 0,56 |
| Arroz LP (T.1. 5Kg) | 2,39 |
| Massa c/ovos Coroa (500g) | 0,54 |
| Extrato de tomate Peixe (370g) | 0,69 |
| Óleo de soja Violeta (900ml) | 0,68 |
| Óleo de soja Mazzola (900ml) | 1,39 |

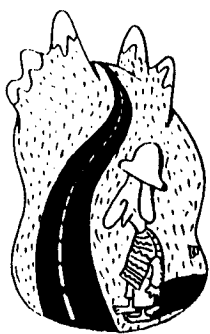
HIGIENE/LIMPEZA

| | |
|---|------|
| Papel higiênico Cameratta (c/4 unid) | 0,59 |
| Papel higiênico Camélia (c/4 unid) | 0,78 |
| Sabão em barra Gaúcho (500g) | 0,26 |
| Sabão em pó Omo (1kg) | 1,84 |
| Cera Polilol (1 lq./900ml) | 1,69 |
| Água sanitária Alvex (1L) | 0,41 |
| Shampoo Wella (400ml+200ml GRÁTIS) | 1,84 |
| Creme dental Colgate (90g) | 0,59 |
| Absorvente Sempre Livre (2 unid. + 1 Carefree GRÁTIS) | 3,24 |

ASUN *A fruta da economia*
SUPERMERCADOS

EM PORTO ALEGRE: Dr. Barcelos, 2355 - Av. Cavalhada, 2985 - Av. Juca Balista, 4246 - Benjamin Constant, 235 - EM CACHOEIRINHA: Av. Flores da Cunha, 994 - EM GRAVATÁ: Intervalo Cândido de Oliveira, 7070 - EM VIAMÃO: Lomba do Sabão, Parada 33 - EM CAPÃO DA CANOA: Rua Peri, 4.215 - Próximo à CRT - NA PRAIA DO QUINTÃO e NO SHOPPING ASUN CIDREIRA.

EMPRESAS



Obras no Exterior

1) A Construtora Queiroz Galvão está expandindo seus negócios no mercado internacional com dois projetos que somam mais de US\$ 36 milhões. A empresa brasileira está pavimentando uma rodovia de 95 quilômetros na Bolívia. O custo da obra está estimado em US\$ 13,9 milhões. Além disso, a Queiroz Galvão está construindo uma ponte sobre o Rio Santa Lúcia, em Montevideo. A ponte faz parte da futura ligação rodoviária entre São Paulo e Buenos Aires. O valor do projeto no Uruguai é de US\$ 22,8 milhões.

Novos parceiros

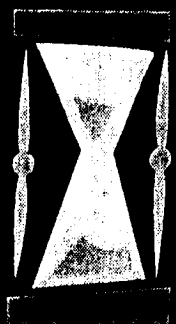
1) A Pepsico americana está trazendo para o Brasil 120 aplicadores de Fundos de Investimentos dos Estados Unidos para visitar seus empreendimentos no país, e também para analisar parcerias em novos investimentos. A Pepsico, dona da marca Pepsi Cola, está construindo três fábricas de refrigerante no Brasil: No Rio Grande do Sul, São Paulo e Rio de Janeiro, investindo cerca de US\$ 300 milhões.

CALÇADOS

Mercado no Peru

1) O superintendente interino da Fenac, Enio Schenkel, disse ontem que o Peru pode se tornar um mercado promissor para o setor coureiro-calçadista brasileiro. Os peruanos, segundo Schenkel, teriam interesse em importar principalmente máquinas e componentes para calçados. No ano passado, Bolívia, Venezuela e Colômbia importaram US\$ 11,6 milhões de calçados fabricados no Brasil.

ANIVERSÁRIO REAL



**NUM MINUTO
VOCÊ FAZ A
FESTA**

**A TODO MOMENTO,
UM MINUTO DE PROMOÇÕES
INCRÍVEIS EM NOSSAS LOJAS:**

**MINUTO DE OFERTAS
RELÂMPAGO,
MINUTO DE COMPRAS
GRÁTIS, MINUTO
DO PRODUTO GRÁTIS,
MINUTO DO
DESCONTO,
MINUTO DO BRINDE,
MINUTO DA
AMOSTRA GRÁTIS.**

**EXIJA A SUA SENHA E FIQUE
ATENTO. COM ELA VOCÊ
TEM DIREITO A PARTICIPAR
DAS PROMOÇÕES AO
FAZER SUAS COMPRAS.
TRAGA SEMPRE A SUA SENHA
COM VOCÊ E BOA SORTE.**



ESTA É UMA DAS SENHAS DO ANIVERSÁRIO REAL. RECORDE E GOZAR.

QUINZENA DA LIMPEZA. PREÇOS PRA VOCÊ LIMPAR A CASA.

- | | |
|--|------|
| 01. Lixeira Plavittl p/Pia ref. 140 | 3,10 |
| 02. Lixeira Plavale ref. 174 | 3,99 |
| 03. Pá para Lixo Plavale ref. 230 | 0,55 |
| 04. Balde Sanremo 14 litros ref. 804 | 2,39 |
| 05. Balde Vantoplast 8 litros | 0,99 |
| 06. Cesto Telado Plavale ref. 173 | 1,29 |
| 07. Secador Sanfonado Quelinox | 8,40 |
| 08. Cesto para Roupa Sanremo ref. 620 | 5,99 |
| 09. Bacia Sanremo média ref. 840 | 0,99 |
| 10. Bacia Sanremo grande ref. 860 | 1,99 |
| 11. Rolo Beltanin FortFlex | 1,39 |
| 12. Vassoura Navica Beltanin | 1,49 |
| 13. Tábua de Passar Roupa Genovesi | 7,60 |
| 14. Sabão Clarival Azul c/5 200g | 1,15 |
| 15. Pano Parlex c/5 Grátis Detergente Minerva 100g | 1,99 |
| 16. Desinfetante Whitel 750ml | 0,59 |
| 17. Alvejante Clarival 1 litro | 0,36 |
| 18. Álcool Trê 500ml | 0,63 |
| 19. Desinfetante Pinho White 500ml | 0,67 |
| Vassoura Varre Cantos Condor | 1,59 |
| Saco p/Lixo Fenixio 20/40 litros | 0,39 |
| Saco p/Lixo Fenixio 60/100 litros | 0,55 |
| Saco Alvejado p/Limpeza | 0,95 |

**ATÉ QUINTA, 22/09/94,
enquanto durar o estoque.**



POA: Shopping Iguatemi - Fone: 334.6033 • Praia de Belas Shopping - Fone: 229.4533 • Av. Wenceslau Eximiro, 2770 - Fone: 249.1140

Av. Proletária Alves, 3800 - Fone: 334.6710 • SÃO LEOPOLDO: Sinos Center Shopping - Fone: 592.4620 • TRAMANDAÍ • CAPÃO DA CANOA • TORRES

Gramado Sempre com Novas Idéias ...



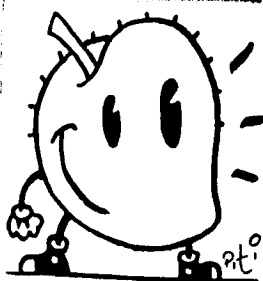
FEIRA ABERTA DE MÓVEIS E DECORAÇÃO DE GRAMADO



26 DE AGOSTO A 11 DE SETEMBRO

Realização: Sindicato das Indústrias do Mobiliário da Região das Hortênsias.

Informe Rural



11 Maciel é o nome do novo cultivar de pêssego lançado pelo Centro de Pesquisa Agropecuária de Clima Temperado da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), de Pelotas. A variedade representa um avanço em termos de qualidade dos frutos. O pêssego é indicado principalmente para a indústria, mas pode ser consumido *in natura*. A floração ocorre geralmente em meados de julho e a maturação inicia-se na segunda semana de dezembro, na maioria dos anos.

12 A direção das Granjas 4 Irmãos, do Grupo Joaquim Oliveira S/A Participações (Josapar), com sede em Pelotas, considera positivo o resultado da participação da empresa na Expoinfer 94. Duas vaquilonas e um touro charolês receberam premiações nas categorias e agora fazem parte do Banco Genético 4 Irmãos.

13 O Hospital Colônia Itapoá, de Viamão, começa às 15h do dia 15 o leilão público de bovinos. Entrarão em pista ventres holandeses PC e novilhas e novilhas cruzadas holandesas.

14 Treinar a mão-de-obra especializada para o desenvolvimento das atividades primárias é o objetivo do curso de operador de máquinas e implementos agrícolas, dias 19 e 20, na Associação Rural de Bagé. O curso terá duração de 22 horas/aula. As inscrições podem ser feitas pelo telefone (0532) 42-2230.

15 Delegados de 33 países vão se reunir entre os dias 12 e 14 deste mês, em São José, na Costa Rica, para aprovar a política que deverá seguir o Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA) nos próximos quatro anos. Serão analisadas questões de competitividade e financiamento da pesquisa agropecuária.

16 O Centro de Estudos Agrícolas da Fundação Getúlio Vargas lançou a revista *Agroanálises*. A publicação será comercializada pelo reembolso postal.

Veterinários fazem um dia de plantão

Na comemoração do dia do veterinário, as dúvidas sobre a saúde dos animais podem ser esclarecidas pelo telefone, e de forma gratuita, das 7h às 19h. O Plantão Saúde foi organizado pelo Conselho de Veterinária para mostrar a importância do profissional da área. Os telefones são os seguintes: (051) 330-8945, 331-0566, 331-0255 ou 331-4005.

Reunião técnica de fruticultura

A 3ª Reunião Técnica de Fruticultura ocorrerá dias 27 e 28, no auditório da Fundação Estadual de Pesquisa Agropecuária (Fepagro). O encontro apresentará os trabalhos de pesquisas feitos em fruteiras no Estado. As palestras enfatizarão temas como a fruticultura de clima temperado, fruticultura ecológica e tropical e agroindústria.



DinoSul

Sua melhor companhia
pra fazer economia.

Wenceslau Escobar, 1286.

BEBIDAS

| | |
|--|-------------|
| Cerveja Brahma Chopp | |
| gla. 600 ml s/c (máximo 24 unid. p/ciente) | 0,59 |
| Vinho Katz Wein 720 ml | 2,65 |
| Suco Sucky lata 1000 ml | 3,98 |
| Suco Tanjal lata 1000 ml | 3,98 |

CARNES

| | |
|---------------------------------------|-------------|
| Frango congelado Avipal kg | 0,89 |
| Salsichão Suisul/D'Itália kg | 1,75 |
| Coração de frango congelado Avipal kg | 2,35 |

FRIOS/LATICÍNIOS

| | |
|---|--------------|
| Leite longa vida Parmalat/Elegê 1 litro | 0,59 |
| Queijo lanche uruguaio fatiado kg | 4,99 |
| Requeijão Dobon copo 255 g | 1,62 |
| Margarina Delicata 500 g | 0,68 |
| Queijo emental Polenghi kg | 11,80 |
| Queijo provolone Polenghi kg | 7,98 |
| Bebida láctea Yabon 1000 ml | 1,36 |
| Salsicha Pena Branca/Perdigão a granel kg | 1,89 |
| Salsicha de frango da Mônica Perdigão kg | 2,60 |
| Massa talharim/espagete Manoela 500 g | 0,98 |
| Massa p/pastel Manoela 500 g | 0,98 |
| Pão de sanduiche Dosul 500 g | 0,96 |
| Ovos brancos médio dúzia | 0,65 |

MERCEARIA

| | |
|---------------------------------------|-------------|
| Massa sêmola Fidegall importada 500 g | 0,35 |
| Óleo de Canola Purilev 900 ml | 1,65 |
| Arroz Blue Ville parboilizado 1 kg | 0,59 |
| Achocolatado Toddy reforçado 400 g | 0,89 |
| Café Melita extra-forte 500 g | 3,48 |
| Café solúvel Nescafé sachet 50 g | 1,45 |
| Maizena 200 g | 0,39 |
| Maionese Arisco tp 500 g | 1,39 |
| Molho Tomato Arisco 530 g | 0,65 |
| Caldo Knorr galinha 69 g | 0,59 |
| Café solúvel Ariscafé vd 100 g | 2,15 |

DIVERSOS

| | |
|--------------------------------|-------------|
| Creme dental Colgate MFP 90 g | 0,89 |
| Álcool Tatá 1 litro | 0,89 |
| Sabão Maraschin 500 g | 0,54 |
| Ração Whiskas 500 g | 0,79 |
| Óleo Ipiranga GP Super 1 litro | 1,98 |

IMPORTADOS

| | |
|---|-------------|
| Cervejas importadas Red Lion/Melchers Lager/Gold Cap 330 ml lata cada | 0,99 |
| Vinho alemão Liebfraumilch Franz Reh | 4,85 |
| Vinho francês blanc de blancs C. Planchon 750 ml | 4,78 |
| Vinho argentino Toro Viejo bco./lto. 700 ml | 3,85 |

O DINOSUL

FACILITA

A SUA VIDA.

Nas compras a partir de R\$ 40,00 feitas até sábado, dia 10, descontamos seu cheque só no dia 30 de setembro.

Aceitamos para todos os setores da loja estes cartões de crédito:



Operações realizadas em nome de Wenceslau Escobar. Não credenciamos por atacado.

Jornal Zero Hora: sexta feira, 23 de setembro de 1994.

Carrefour:

o menor preço ou a diferença de volta.

O Compromisso Público garante.

Ofertas válidas até 24/09/94.



FARINÁCEOS/CEREAIS

| | | |
|--------------------------------------|---------|----------|
| Farinha de Trigo Dona Benta 1kg..... | De 0,37 | Por 0,30 |
| Feijão Bijú T1 1kg..... | De 0,95 | Por 0,84 |
| Arroz Maioral T2 5kg..... | De 2,45 | Por 2,19 |
| Arroz Tio João T1 5kg | De 3,45 | Por 2,98 |

DERIV. DE TOMATE/MASSA

| | | |
|------------------------------------|---------|----------|
| Polpa de Tomate Tomato 520g | De 0,63 | Por 0,45 |
| Extrato de Tomate Arisco 370g..... | De 0,78 | Por 0,50 |
| Massa Caseira Carrefour 500g..... | De 0,78 | Por 0,65 |

VEGETAIS

| | | |
|------------------------------|---------|----------|
| Ervilha Beira Alta 200g | De 0,49 | Por 0,26 |
| Milho Verde Peixe 200g..... | De 0,64 | Por 0,48 |
| Azeitona Malagueña 500g..... | De 2,45 | Por 1,98 |

MATINAIS

| | | |
|-------------------------------|---------|----------|
| Achocolatado Nescau 500g..... | De 1,28 | Por 1,10 |
| Café Carrefour 500g..... | De 2,98 | Por 2,48 |
| Café Melitta 500g | De 3,45 | Por 2,75 |

AÇOUQUE

| | | |
|-------------------------------------|---------|----------|
| Coxão Duro Peça Inteira kg | De 3,03 | Por 2,69 |
| Patinho Peça Inteira kg..... | De 3,12 | Por 2,88 |
| Coxão Mole Peça Inteira kg..... | De 3,35 | Por 2,99 |
| Magarto (Tatu) Peça Inteira kg..... | De 3,35 | Por 2,99 |

LEITES

| | | |
|---------------------------------------|---------|----------|
| Leite Longa Vida legê litro | De 0,73 | Por 0,56 |
| Leite Longa Vida Milk Fina litro..... | De 0,73 | Por 0,56 |
| Leite Longa Vida Parmalat litro..... | De 0,73 | Por 0,56 |

OVOS

| | | |
|-------------------------------------|---------|----------|
| Ovo Tipo Grande Branco dúzia | De 0,79 | Por 0,69 |
| Ovo Tipo Grande Vermelho dúzia..... | De 0,86 | Por 0,73 |

GORDUROSOS

| | | |
|---------------------------------|---------|----------|
| Creme Vegetal Delicata 500g | De 0,64 | Por 0,55 |
| Creme Vegetal Cremoso 500g..... | De 0,75 | Por 0,55 |
| Creme Vegetal Deline 500g..... | De 0,79 | Por 0,56 |
| Creme Vegetal Maria 500g..... | De 0,73 | Por 0,62 |

CONGELADOS

| | | |
|--------------------------------------|----------|----------|
| Sorvete Geloko Pote 1,6 ml | De 6,47 | Por 3,90 |
| Torta de Sorvete Gula Gula 900g..... | De 10,61 | Por 7,90 |

FIAMBRIA/EMBUTIDOS

| | | |
|-------------------------------------|---------|----------|
| Salsicha Lebon Pré-Embalada kg | De 2,55 | Por 1,49 |
| Salsichão Lebon Pré-Embalado kg.... | De 2,75 | Por 1,59 |
| Lingüiça Calabresa Perdigão kg..... | De 5,76 | Por 3,90 |
| Mortadela Lebon kg..... | De 2,19 | Por 1,57 |
| Mortadela Confiança Perdigão kg.... | De 2,37 | Por 1,86 |
| Mortadela Sadilar Sadia kg..... | De 3,06 | Por 1,89 |

ÓLEOS

| | | |
|---------------------------------------|---------|----------|
| Óleo de Girassol Cocinero 1000ml..... | De 1,25 | Por 1,05 |
| Óleo de Milho Mazola 900ml | De 1,65 | Por 1,38 |

BEBIDAS

| | | |
|------------------------------|----------|----------|
| Bitter Campari 900ml..... | De 8,60 | Por 7,48 |
| Whisky Old Eight 1000ml..... | De 10,17 | Por 8,75 |
| Whisky Natu Nobilis 1000ml | De 10,17 | Por 8,79 |

HIGIENE/LIMPEZA

| | | |
|---------------------------------------|---------|----------|
| Sabonete Rexona 90g..... | De 0,30 | Por 0,25 |
| Creme Dental Colgate MFP 90g..... | De 0,93 | Por 0,52 |
| Papel Higiênico Carrefour c/8 un..... | De 1,84 | Por 1,58 |
| Papel Higiênico Camélia c/8 un..... | De 1,90 | Por 1,65 |
| Fralda Descartável Pipita..... | De 5,31 | Por 4,10 |
| Fralda Descartável Johnson's..... | De 7,38 | Por 5,28 |
| Detergente em Pó Campeiro 1kg..... | De 1,60 | Por 1,18 |

UTILIDADES

| | | |
|--|-----------|-----------|
| Detergente em Pó Minerva 3 - 1kg | De 1,79 | Por 1,45 |
| Conjunto c/3 Assadeiras Negro.. | De 6,83 | Por 6,00 |
| Vianda Térmica c/3 Tekcor..... | De 15,75 | Por 11,90 |
| Cafeteira Térmica Coffee Maker Termolar..... | De 17,63 | Por 11,90 |
| Conjunto de Panelas 5 peças c/Teflon II Negro | De 49,90 | Por 34,90 |
| Conjunto de Panelas Inox 5 peças Gazola..... | De 125,39 | Por 89,90 |
| Lixeira com Pedal Guarany..... | De 6,20 | Por 4,90 |
| Tábua de Passar Roupa Casa Grande Gazarra..... | De 13,69 | Por 9,90 |

BICICLETAS

| | | |
|--|-----------|------------|
| Bicicleta BMX Tonglu Aro 16, Importada..... | De 79,90 | Por 74,90 |
| Bicicleta Kent XT800 18M, Câmbio Shimano Feminina..... | De 189,08 | Por 169,00 |
| Bicicleta Rally, Aro 26, 18M, Câmbio Shimano, Importada..... | De 224,67 | Por 189,00 |

TÊNIS

| | | |
|-----------------------------------|----------|-----------|
| Tênis Stryder 23/32..... | De 11,63 | Por 10,90 |
| Tênis Pony 23/32..... | De 13,33 | Por 11,90 |
| Tênis Val Passo 37/43..... | De 12,90 | Por 11,90 |
| Tênis Stryder 33/43..... | De 12,90 | Por 11,90 |
| Tênis Cosmos 33/43..... | De 15,90 | Por 13,90 |
| Tênis em Couro Montcar Bihi 33/37 | De 19,90 | Por 17,90 |
| Tênis Cano Alto Bibi 23/32..... | De 23,64 | Por 19,90 |

O Carrefour é uma empresa de comércio varejista e se reserva o direito de não vender por atacado.

Carrefour Melhor e mais barato mesmo.

BOURBON

Ofertas especiais de Primavera.



MERCEARIA

| | | | |
|--------------------------------------|---------|-----|-------------|
| Óleo de Soja Capellini 900ml | de 0,85 | por | 0,66 |
| Milho Verde Peixe Doce 200g | 0,72 | Por | 0,49 |
| Maionese Gourmet Sachet 250g | 0,59 | | 0,47 |
| Açúcar Refinado União 1kg | 0,58 | | 0,52 |
| Farinha de Trigo Dona Benta Esp. 1kg | 0,39 | | 0,29 |
| Massa c/Ovos Filler 500g | 0,55 | | 0,48 |

AÇOUGUE

| | | | |
|-------------------------------------|---------|-----|-------------|
| Frango Congelado kg | de 1,09 | por | 0,93 |
| Salsichão Extra Perdigão kg | 2,63 | | 1,98 |
| Carne Moída de 2ª kg | 2,14 | | 1,75 |
| Filé de Peito de Frango Nicolini kg | 4,20 | | 3,36 |
| Maminha Congelada Eurobeeff kg | 4,33 | | 3,88 |
| Lombo Suíno Languirú kg | 4,68 | | 3,79 |

MATINAIS/SOBREMESAS

| | | | |
|------------------------------------|------|--|-------------|
| Creme de Leite Glória t. pack 200g | 0,65 | | 0,49 |
| Leite Cond. Mococa t. pack 395g | 0,89 | | 0,67 |
| Achocolatado Cholat 500g | 1,29 | | 0,89 |
| Torrada Bi-Tost Bauducco 160g | | | |
| Leve 3 Pague 2 | 2,16 | | 1,84 |
| Biscoito Sortido Pérola 500g | 0,66 | | 0,56 |
| Bisc. Premium Choc. Bauducco 200g | 0,59 | | 0,48 |
| Doce de Leite Lapataia 1kg | 3,99 | | 2,98 |
| Café Haiti 500g | 3,28 | | 2,78 |

EM CONSIDERAÇÃO AOS NOSSOS CLIENTES, NÃO VENDEMOS POR ATACADO.

BEBIDA

| | | | |
|-----------------------------|---------|-----|-------------|
| Guaraná Pepita Pet 2 litros | de 1,19 | por | 0,90 |
|-----------------------------|---------|-----|-------------|

FIAMBRIA

| | | | |
|-------------------------------|------|-----|-------------|
| Creme Vegetal All Day 500g | 0,69 | Por | 0,56 |
| Manteiga Damby 200g | 0,99 | | 0,79 |
| logurte Batavo Polpa c/6 | 1,87 | | 1,18 |
| Hamburger Peru Sadia 540g | 1,69 | | 1,19 |
| Steak Frango Sadia 600g | 2,60 | | 1,97 |
| Pré-Pizza Manoella 150g | 0,69 | | 0,48 |
| Lingüiça Calabresa Chapecó kg | 4,28 | | 3,29 |

LIMPEZA

| | | | |
|---------------------------------|---------|-----|-------------|
| Papel Higiênico Nice c/4 | de 0,90 | por | 0,69 |
| Detergente Líquido ODD 500ml | 0,33 | | 0,28 |
| Amaciante Comfort 500ml | 0,86 | | 0,66 |
| Limpador Veja Multi-Usado 500ml | 0,98 | | 0,79 |
| Sabão Extrusado Verona 500g | 0,29 | | 0,24 |

RAÇÃO

| | | |
|-------------------|-----|--------------|
| Ração Kanina 20kg | por | 13,90 |
|-------------------|-----|--------------|

OFERTAS VÁLIDAS ATÉ 24/09/94, ENQUANTO DURAREM OS ESTOQUES.

BAZAR

| | | |
|------------------------------|-----|-------------|
| Garrafa Térmica Gauchita 931 | por | 8,90 |
|------------------------------|-----|-------------|

AUTOMOTIVOS

| | | |
|--------------------------------|-----|-------------|
| Óleo Ipiranga GP Super 1 litro | por | 1,68 |
|--------------------------------|-----|-------------|

SOM

| | | |
|--|-------------|-------------|
| CD "Maurício Produções" Vários Títulos | unidade por | 5,79 |
|--|-------------|-------------|

ELETRDOMÉSTICOS

| | | |
|---|-----|---------------|
| 25 Fogão Continental Mirage, mesa inox, 4 queimadores | Por | 129,90 |
| 20 Refrigerador Prosdócimo R-31, 310 litros | | 345,90 |
| 15 Refrigerador Consul RD40G Biplax, 392 litros | | 699,00 |
| 20 Freezer Prosdócimo F-25, 250 litros | | 445,90 |
| 15 Secadora de Roupas Brastemp 24 END | | 499,90 |
| 30 TVC 14" Philips GL 1314, C. Remoto | | 369,90 |
| 20 System Philips AS-125, c/rack | | 199,80 |
| 20 Toca-Discos Laser Philips AK 630 | | 189,90 |
| 80 Mesa para TV e Vídeo Daca | | 13,90 |
| 60 Telefone Ibratel Mod. Padrão | | 22,90 |

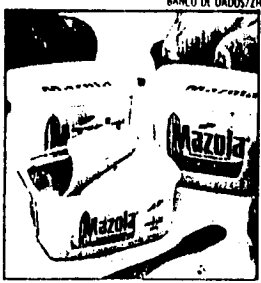
ELETRDOMÉSTICOS: TELECONSULTA FONE: 337.2911

DESFRITE, TAMBÉM, DOS BONS SERVIÇOS DO BOURBON SHOPPING

NAS COMPRAS ACIMA DE 100 REAIS, NO BOURBON HIPERMERCADO, VOCÊ GANHA UMA LAVAGEM EXTERNA. ESTA PROMOÇÃO É VÁLIDA SOMENTE DE 2ª A 5ª FEIRA.



LANÇAMENTO



Inovação: porcerin

Creme vegetal

A Sadia está lançando o creme vegetal Mazola, completando a sua linha de margarinas, cujos primeiros lançamentos chegaram ao mercado em 1991. O lançamento do creme vegetal Mazola marca a parceria de duas grandes empresas no ramo alimentício, por meio de um acordo comercial de cooperação estratégica. A Refinações de Milho Brasil entra com a cessão da marca Mazola e, a Sadia, com a produção, o desenvolvimento, a política comercial e a distribuição do produto. A política de marketing será tocada pelas duas empresas em conjunto e os investimentos publicitários serão partilhados entre ambas. Atualmente, com as marcas Quality e Deline, a Sadia detém 10% do mercado de margarinas, posicionada em terceiro lugar entre os grandes produtores nacionais.

Capital externo

O maior obstáculo para os investidores estrangeiros se instalarem no Brasil é a carga tributária, considerada pesada. Para se ter uma idéia, a renúncia de lucros no Brasil é tributada no Imposto de Renda em 15%, enquanto que na Argentina este tributo não existe. Mas, assim mesmo, as grandes empresas multinacionais continuam cada vez mais interessadas em investir no Brasil, considerado um dos mercados emergentes que mais crescem no mundo. A constatação é do presidente internacional da empresa de consultoria e auditoria Ernst & Young, Michael Henning.

PROPAGANDA

Nova campanha

A nova campanha publicitária da Azaléia, elaborada pela DCS Comunicações, será lançada no dia 26, na Rede Globo, durante a novela *Pátria Minha*, quando serão exibidos 150 segundos de anúncios. Com o título de *Totalmente Sabagem*, a nova campanha da Azaléia mostra os lançamentos da coleção verão 94/95.

Reestruturação de órgãos portuários

O ministro dos Transportes, general Rubem Bayma Dennis, apelou aos concessionários privados dos portos para que apresentem uma proposta de estruturação dos órgãos gestores de mão-de-obra (Ogmos) até o dia 15 de outubro. O governo tem interesse em regularizar o funcionamento dos Ogmos para tornar mais baratas as importações e exportações.

Nível de emprego permanece estável

O nível de emprego formal da economia manteve-se praticamente estável em julho, registrando um crescimento de 0,04% em relação ao mês anterior. Este resultado indica a continuidade do processo de desaceleração na criação de empregos iniciado em julho. Em termos absolutos, esta expansão correspondeu à geração de 8.626 empregos.

Brinquedos com o menor preço é no Carrefour.

MENINAS

Boneca Fofa ref. 8981/12 Importada Por: **5,99**



- Penteadeira ref. 779 - Importada.....1,99
- Kit beleza ref. 100bc - Importado.....4,50
- Boneca Sandy ref. 19936 - Importada.....9,90
- Boneca Candie ref. 11281 - Importada.....9,90
- Boneca Pinturinha - Estrela.....18,80
- Boneca Minha Amiguinha - Estrela.....19,80
- Boneca Papinha ref. 102863 - Estrela.....21,80
- Boneca Banhinho - Estrela.....25,80



Boneca Rafaela Brink Toys Por: **9,90**

MENINOS



Kit Policial ref. 3322 Importado Por: **3,10**

- Kit Pirata ref. 866 - Importado.....4,90
- Jogo Futebol ref. 68427 - Importado.....7,90
- Pistola Laser ref. 396 - Importada.....13,90
- Tanque Falcon ref. 15.20.52 - Estrela.....17,80
- Revell Discovery ref. 25.06.01 - Estrela.....19,80



Jipe Falcon ref. 15.20.50 Estrela Por: **17,80**

UNISEX

Cadeira Infantil Importada Por: **1,90**



- Kit Musical ref. 6013 - Importado.....3,39
- Pesca Magnetica - Mobili.....3,49
- Quebra Cabeça ref. 16.13.07 - Estrela.....3,50
- Disney Molde ref. 16.12.29 - Estrela.....9,80
- At Vem o Lobo - Grow.....10,80
- Caixa Registradora ref. 2101 - Importada.....14,99
- Rebola Bola ref. 16.70.57 - Estrela.....27,80



Aquaplay TV Colosso ref. 16.69.43 Estrela Por: **8,50**

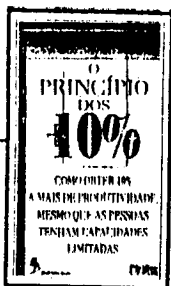


Carrefour
Melhor e mais barato mesmo.



Ofertas válidas até 24/09/94

LIVROS



O QUE: *O Princípio dos 10%*, de Barrie Richardson e Mary Ann Castronovo Fusco, Editora Makron Books do Brasil.

Produtividade

Melhoria de produtividade na prática é o tema do livro *O Princípio dos 10%*, assinado por Barrie Richardson e Mary Ann Castronovo Fusco e publicado pela Makron Books do Brasil Editora. Baseados em anedotas e parábolas, os autores analisam organizações reais que utilizam o princípio dos 10% e ensinam aos administradores táticas para obter resultados positivos no aprimoramento do desempenho, por meio do aproveitamento dos dotes criativos e intelectuais dos funcionários.

Poder econômico

A Livraria do Advogado, de Porto Alegre, acaba de lançar *Crimes do Poder Econômico*, que analisa os casos de abuso de poder econômico pela ótica do legislador, do Judiciário e da sociedade. O livro foi escrito pelo professor e advogado criminalista Frederico Abrahão de Oliveira, faz uma retrospectiva histórica do Direito Penal Econômico no Brasil e relata episódios ocorridos no país. Nas 130 páginas de *Crimes do Poder Econômico*, o autor discute ainda questões como cartel, truste, crimes eleitorais e até abuso sexual.

Mais criatividade

Em *O Pensamento Lateral na Administração*, publicada pela Editora Globo, o escritor Edward de Bono explica aos executivos o conceito de pensamento lateral e o seu uso como mecanismo de estímulo à criatividade. O livro defende o aproveitamento da desconformidade e da falta de padronização como geradora de novas idéias e conceitos. *O Pensamento Lateral na Administração* tem 240 páginas e está chegando às livrarias por cerca de R\$ 18,00.

PEPSI-COLA ENGARRAFADORA LTDA.

TORNA PÚBLICO QUE REQUEREU À FUNDAÇÃO ESTADUAL DE PROTEÇÃO AMBIENTAL - FEPAM A LICENÇA DE OPERAÇÃO PARA A FABRICAÇÃO DE REFRIGERANTES, NA RUA BORGES DE MEDEIROS, 151, SAPUCAIA DO SUL - RS.

FARMÁCIA ÀS ATENÇÃO

REMÉDIOS COM 30% DE DESCONTO À VISTA

ATENOL,
DIGOXINA,
SORINI - adulto
- ZESTRIL

TELENTREGA 229-9499
p/bairro Santana

Com estacionamento
Cheque p/10 dias (exceto promoções)
Princesa Isabel, 605, esq. Santana

Ao ler este jornal lembre-se:

Os preços praticados no Big estarão sempre abaixo das ofertas anunciadas* pela concorrência**.

Isto é Big garantia.

BIG

CAMPEÃO DE PREÇOS BAIXOS

SERTÓRIO, 6600

*Na falta do produto igual, haverá um outro similar.
**Carrefour, Bourbon, Zaffari, Econômico, Kastelão, Real, Dinosul, Zottis, MobyCenter e Dósul. Anúncios veiculados nos jornais ZH (Regional POA) e Correio do Povo.

Empréstimos externos

O presidente Itamar Franco assinou decreto ontem prorrogando a suspensão dos avais do Tesouro Nacional para empréstimos externos a Estados e municípios. A decisão atinge diretamente o Estado de São Paulo, que pleiteia garantias para três empréstimos.

Metalúrgico volta ao trabalho

Mais 4.800 trabalhadores de quatro empresas de autopeças do ABC paulista voltaram ao trabalho ontem. A greve, que no começo da semana envolvia 8.600 empregados, está quase esvaziada. Continuam parados apenas 1.305 metalúrgicos.

JUROS

TR será extinta até o fim do ano, diz Bacha

O governo quer acabar com a indexação

São Paulo

O assessor especial do Ministério da Fazenda, Edmar Bacha, disse ontem, durante almoço reservado com empresários da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp), que a Taxa Referencial (TR) será extinta até o fim do ano. Segundo empresários que participaram do encontro, Bacha afirmou que o governo já tem um estudo para eliminar a indexação pela TR dos contratos de financiamento do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

com a cobrança do Imposto Provisório sobre Movimentação Financeira (IPMF) e um pedido para que o governo acabe com o tributo no final deste ano, como está previsto na lei.

AValiação — O assessor respondeu que não tem condições de discutir isso agora, mas que o papel do IPMF é manter o equilíbrio das contas. Segundo os empresários, o fim da TR foi a única informação acertada de Bacha. A conversa com o assessor, segundo eles, foi genérica, filosófica e com um objetivo claro de aproximação.

Na segunda-feira, o ministro da Fazenda, Ciro Gomes, prometeu à Fiesp que o governo faria encontros quinzenais e a visita de Bacha seria o primeiro deles. O assessor disse que o governo está trabalhando para acelerar a redução da carga tributária, processo que visa a oferecer maior competitividade às empresas exportadoras e às que vão enfrentar a concorrência de produtos estrangeiros.

Os contratos passariam a prever apenas uma taxa de juros prefixada e não mais a correção pela TR. O assessor foi categórico ao dizer que a desindexação da economia é um processo irreversível e, por isso, o fim da TR está muito próximo. Durante o encontro com Bacha, os empresários apresentaram também seu descontentamento

CULINÁRIA FRANCESA NO SÃO RAFAEL

O Plaza São Rafael está promovendo no seu Restaurante Le Bon Gourmet, de 13 a 30 de setembro, um encontro com a culinária francesa, sob comando do chef Philippe Remondeau



Philippe Remondeau

Déjeuner - R\$ 12,00*
Diner - R\$ 20,00*
* Mais 10% de taxa de serviço

HOTEL PLAZA SÃO RAFAEL

Av. Alberto Bins, 514 - Tel. 221.6100 - Estacionamento cortesia

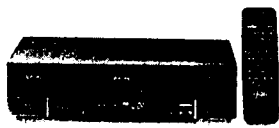
ELETRDOMÉSTICOS COM O MENOR PREÇO É NO CARREFOUR

Ofertas válidas até 24/09/94.



TV MITSUBISHI 20" controle remoto, voltagem automática, VHS/VCR, Mod. 2098. Garantia até a Copa de 98. 15 peças.

à vista 489,00
111 241,87
=483,73



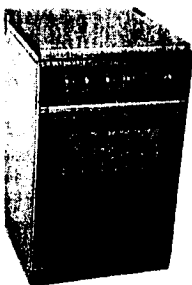
VIDEOCASSETE PHILIPS, 4 cabeças, autolimpe, controle remoto, voltagem automática, Mod. 453/78. 1 ano de garantia 15 peças.

à vista 459,00
111 236,71
=473,41



LAVAROUPA BRASTEMP BABY MONDIAL, 20 MAR, 4 kg, 3 ciclos, 30 peças.

à vista 499,00
111 257,34
=514,87



FOGÃO BRASTEMP 50NBD 4 queimadores, mesa inox, forno autolimpe, 40 peças

à vista 219,00
111 112,94
=225,88

TELECONSULTAS ELETRDOMÉSTICOS 339.1300



Carrefour Melhor e mais barato mesmo.



SALÁRIOS



Protesto: os bancários querem reposição salarial de 116%.

Bancários ameaçam fazer greve

A direção do Sindicato dos Bancários de Porto Alegre participa hoje, em São Paulo, da reunião do comando nacional para avaliar a possibilidade de greve geral da categoria pela reposição salarial de 116%. A recomendação da executiva gaúcha é pela greve nacional a partir da quarta-feira, dia 28. Ontem, os bancários fizeram protestos em diversas agências da Capital, principalmente na Caixa Econômica Federal (CEF) e Banco do Brasil.

tre às 12h30min e 13h30min. Ziad André Resek, da executiva do Sindicato, disse que as negociações com a Federação Nacional dos Bancos (Fenaban) estão encerradas.

A Fenaban ingressou ontem no Tribunal Regional do Trabalho (TRT) de São Paulo com pedido de julgamento de dissídio dos bancários. As negociações estão interrompidas, segundo informaram a assessoria da entidade, até que cessem as greves e manifestações. Ontem, foi um dia de paralisações na rede bancária em todo o país. Em São Paulo, 50 de um total de 130 agências da Caixa Econômica Federal tiveram paralisações totais ou parciais.

Os preços em oferta voltam ao normal após o término da validade deste anúncio.

Jornal Zero Hora: sexta feira, 30 de setembro de 1994.

Carrefour:

O menor preço ou a diferença de volta.

O Compromisso Público garante.

Ofertas válidas até 01/10/94.



FARINÁCEOS/CEREAIS

| | De | Por |
|--------------------------------|------|------|
| Farinha de Trigo Veneranda 1kg | 0,43 | 0,37 |
| Arroz Maioral T2 - 5kg | 2,36 | 2,17 |

| | | |
|-----------------------|---------|----------|
| Arroz Tio João T1 5kg | De 3,45 | Por 2,97 |
|-----------------------|---------|----------|

BISCOITOS/MATINAIS

| | De | Por |
|---------------------------------|------|------|
| Biscoito Recheado Trakinas 200g | 0,45 | 0,37 |
| Achocolatado Toddy 400g | 0,89 | 0,75 |

| | | |
|-----------------------------|---------|----------|
| Café Casa Grande Vácuo 500g | De 3,68 | Por 2,68 |
|-----------------------------|---------|----------|

LEITES

| | | |
|------------------------------|---------|----------|
| Leite Condensado Glória 395g | De 0,89 | Por 0,67 |
|------------------------------|---------|----------|

| | De | Por |
|------------------------------|------|------|
| Crema de Leite Nestlé 300g | 1,03 | 0,87 |
| Leite Ninho Instantâneo 400g | 2,45 | 1,90 |

FIAMBRERIA

| | De | Por |
|--------------------------------|------|------|
| Mortadela Lebon kg | 2,39 | 1,45 |
| Mortadela Bolonha Prenda kg | 2,49 | 1,99 |
| Salsichão Zucchetti kg | 2,67 | 1,59 |
| Salsicha Pré-Embalada Sadia kg | 2,89 | 1,69 |

| | | |
|------------------------------|---------|----------|
| Lingüiça Calabresa Prenda kg | De 4,90 | Por 2,99 |
|------------------------------|---------|----------|

IOGURTES

| | | |
|-------------------------------|---------|----------|
| Iogurte Polpa Yoplait c/6 un. | De 1,78 | Por 1,53 |
|-------------------------------|---------|----------|

| | De | Por |
|-----------------------------|------|------|
| Iogurte Líquido Yop c/4 un. | 1,80 | 1,69 |
| Petit Suisse Yoplino 360g | 1,83 | 1,69 |

GORDUROSOS

| | De | Por |
|------------------------------|------|------|
| Crema Vegetal Primorina 500g | 0,75 | 0,55 |

| | | |
|---------------------------|---------|----------|
| Crema Vegetal Deline 500g | De 0,65 | Por 0,59 |
|---------------------------|---------|----------|

| | | |
|--------------------------|------|------|
| Crema Vegetal Maria 500g | 0,73 | 0,62 |
|--------------------------|------|------|

FRUTAS FRESCAS

| | De | Por |
|------------------|------|------|
| Mamão Papaya un. | 0,65 | 0,44 |
| Coco Verde un. | 1,15 | 0,89 |
| Manga Tonny kg | 5,90 | 4,15 |

| | | |
|--------------|---------|----------|
| Melancia un. | De 6,30 | Por 4,90 |
|--------------|---------|----------|

| | | |
|------------------------|------|------|
| Nectarina Importada kg | 8,80 | 7,90 |
| Ameixa Importada kg | 9,90 | 8,90 |

HIGIENE/LIMPEZA

| | | |
|--|---------|----------|
| Papel Higiênico Neve Perfumado c/4 un. | De 1,32 | Por 1,08 |
|--|---------|----------|

| | | |
|-------------------------------------|------|------|
| Papel Higiênico Personal c/8 un. | 1,89 | 1,52 |
| Papel Toalha Chiffon c/2 un. | 1,19 | 0,89 |
| Amaciante de Roupas Mon Bijou 500ml | 0,61 | 0,43 |
| Amaciante de Roupas Fofo 500ml | 0,52 | 0,46 |
| Detergente em Pó Quanto 1kg | 1,90 | 1,28 |

| | | |
|-------------------------------------|---------|----------|
| Detergente em Pó Omo Dupla Ação 1kg | De 1,90 | Por 1,72 |
|-------------------------------------|---------|----------|

RECIPIENTES PARA LÍQUIDOS

| | De | Por |
|--|-------|-------|
| Conj. c/6 Copos para Água Cisper ref. 306/23 | 4,63 | 3,90 |
| Conj. c/6 Copos para Água Santa Marina ref. 5810 | 1,90 | 1,29 |
| Filtro para Água 6 litros Sterilaqua | 25,71 | 22,90 |

ASSAR E COZER

| | | |
|---|---------|----------|
| Assadeira Retangular Importada ref. 5907 | De 9,17 | Por 4,90 |
| Conj. de 3 Assadeiras Nigro | 6,85 | 6,00 |
| Panela de Pressão 4,5 litros Hot Line Panex | 26,80 | 22,90 |
| Conj. de Panelas 7 peças Aço Inox Tramontina R001 | 106,39 | 94,90 |

LIMPEZA/ARRUMAÇÃO

| | De | Por |
|--------------------------------------|-------|-------|
| Rodo Vai Vem Bettanin ref. 1271 | 1,59 | 1,26 |
| Vassoura V35 Condor | 1,90 | 1,45 |
| Feiiceira Compact Plus | | |
| Grátis Mini Feiiceira | 16,02 | 13,90 |
| Tábua de Passar com Acessórios Passo | 19,33 | 17,90 |

| | | |
|--------------------------|----------|-----------|
| Escada Gazarra 5 Degraus | De 22,41 | Por 18,90 |
|--------------------------|----------|-----------|

RAÇÃO PARA GATOS/CÃES

| | De | Por |
|---|---------|----------|
| Ração para Gatos Whiskas 500g L3P2 Efficm | 2,60 | 1,92 |
| Ração para Cães Papita 3kg Purina | De 5,15 | Por 3,49 |
| Ração para Cães Kanina 10,1kg Purina | 10,80 | 7,80 |

CAMA E BANHO

| | De | Por |
|--|-------|-------|
| Lençol Solteiro Avulso Teka - Fix | 8,90 | 6,90 |
| Lençol Casal Avulso Teka - Fix | 11,90 | 8,90 |
| Jogo de Cama Simples Solteiro Artex Ref. Barra Prática | 13,90 | 8,90 |
| Jogo de Cama Simples Casal Artex Ref. Barra Prática | 16,70 | 13,90 |
| Jogo de Cama Duplo Solteiro Artex Ref. Barra Prática | 24,85 | 13,90 |

| | | |
|---|----------|-----------|
| Jogo de Cama Duplo Casal Artex Ref. Barra Prática | De 32,75 | Por 18,80 |
|---|----------|-----------|

| | | |
|--|-------|-------|
| Colcha Solteiro Matclassê Teka Visione | 21,90 | 12,50 |
| Colcha Casal Matelassê Teka Visione | 24,90 | 17,90 |
| Travesseiro Altemburg Soft 45x65 | 4,80 | 3,50 |
| Travesseiro Altemburg Soft 50x70 | 5,80 | 3,90 |
| Toalha de Rosto Tipo Exportação Teka | 3,50 | 2,90 |
| Toalha de Banho Tipo Exportação Teka | 6,90 | 4,70 |
| Toalha Rosto Ref. 4.800 Artex | 4,90 | 3,50 |
| Toalha de Banho Ref. 4.800 Artex | 9,90 | 8,90 |

O Carrefour é uma empresa de comércio varejista e se reserva o direito de não vender por atacado.

Carrefour

Melhor e mais barato mesmo.



Venha ver o que o Big faz com as ofertas deste jornal.



10 - 198 de acordo com normas de a. 1984

O Big sempre cobre as ofertas anunciadas pela concorrência. Isto é Big Garantia. Venha conferir, os preços praticados pelo Big são sempre menores.*

BIG
CAMPEÃO DE PREÇOS BAIXOS
AV. SERTÓRIO, 6600

*Ofertas anunciadas pelo Carrefour, Bourbon, Zaffari, Econômico, Kastelão, Real, Dinosul, Zottis, Mobycenter e Dosul.

BOURBON

Ofertas especiais de Primavera.



MERCEARIA

Óleo de soja Coopasso 750ml De 0,69 **0,57**

Ervilha Jussara 200g 0,43 **0,35**
 Molho Tarantella 350g 0,72 **0,49**
 Creme de Leite Glória t.pack 200g 0,65 **0,48**
 Leite Cond. Glória t.pack 395g 0,85 **0,69**

Massa c/ ovos Coroa 500g De 0,63 **0,45**

BEBIDAS

Guaraná Brahma Pet 2 litros De 1,39 **1,10**

MATINAIS/SOBREMESAS

Malonese Hellmann's Sachet 500g De 1,60 **0,99**

Torrada Bi-Tost Bauducco 160g l eve 3 Pague 2 2,16 **1,84**
 Doce de Leite Lapataia 1kg 3,99 **2,95**
 Pêssego Leal Santos fatia 450g 1,59 **1,39**
 Café Haiti 500g 3,28 **2,78**
 Chocolate Bis Lacta c/ 20 0,88 **0,73**

AÇOUGUE

Sobrecoxa de Frango Sadia Kg De 1,98 **1,49**

Salsichão Zucchetti a granel kg 2,16 **1,75**
 Carré (Bisteca) Suíno Cong. Sadia kg . 3,20 **2,76**
 Coração de Frango Eliane kg 3,31 **2,69**
 Cordeiro em Caixa Alegretense kg 3,12 **2,80**
 Maminha Congelada Eurobeeff kg 4,33 **3,88**

FIAMBREIRA

Leite Longa Vida Parmalat 1 litro De 0,73 **0,58**

Creme Vegetal Deline 500g 0,69 **0,54**
 Almondegas Swift 500g 1,69 **1,35**
 Hamburger de Frango Swift 510g 1,79 **1,39**
 Manteiga Damby 200g 0,99 **0,86**

LIMPEZA

Detergente Líquido Minerva Plus 500ml De 0,39 **0,29**

Amaciante Fofó 500ml 0,59 **0,49**
 Desinfetante Paetê 750ml 0,39 **0,34**
 Papel Higiênico Extra Fino c/ 4 1,34 **0,98**
 Toalha Chiffon c/ 2 1,09 **0,85**

BAZAR

Conj. Tigela Fiesta c/ 6 736/23 Cispcr **3,68**
 Óleo Mobil Super 1 litro **1,98**

BRINQUEDOS

Figuras Coleção Rel Leão 311551 Estrela **10,90**

Boneco SOS Comandos 801/805 Gulliver ... **4,40**
 Urso Apaixonado 6540 Lionella **11,90**
 Bonecos Coleção Batman Estrela **16,90**
 Jogo da Vida Estrela **25,90**

ELETRDOMÉSTICOS

15 Forno Microondas Brastemp 28EJA c/dourador **445,90**

15 Forno Elétrico Fischer, em aço inox **129,00**
 20 Lavalouça Brastemp 19 SDB **309,90**
 15 Refrigerador Biplax Consul RD40G, 392 litros **699,00**
 30 TVC 14" Philips GL 1314, C.Remoto **369,90**
 20 System Philips AS125, c/ rack **199,80**
 60 Mesa para TV e Vídeo Daca **13,90**
 50 Telefone Ibratel Mod. Padrão **22,90**

UTILIZE NOSSO CREDIARIO.

ELETRDOMÉSTICOS: TELECONSULTA FONE: 337.2911

OFERTAS VÁLIDAS ATÉ 01/10/94, ENQUANTO DURAREM OS ESTOQUES.

DESEFRUTE, TAMBÉM, DOS BONS SERVIÇOS DO BOURBON SHOPPING

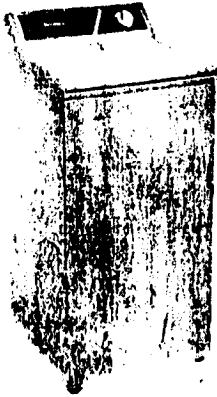
NAS COMPRAS ACIMA DE 100 REAIS, NO BOURBON HIPERMERCADO, VOCÊ GANHA UMA LAVAGEM EXTERNA. ESTA PROMOÇÃO É VÁLIDA SOMENTE DE 2ª A 5ª FEIRA.



BOURBON SHOPPING

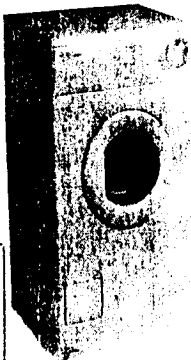
ELETRDOMESTICOS COM O MENOR PREÇO É NO CARREFOUR

Ofertas válidas até 01/10/94.



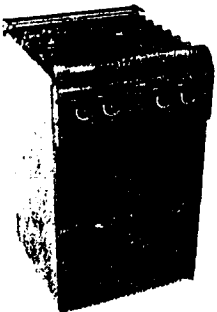
**LAVAROUÇA
BRASTEMP BABY**
4kg automática, 3 ciclos
50 peças

à vista **485,00**
... **250,09**
=500,18



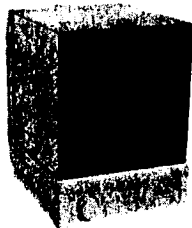
**LAVAROUÇA
ENXUTA FUTURA**
4kg automática, 3 ciclos
20 peças

à vista **455,00**
... **234,62**
=489,24



**FOGÃO DAKO
MAGISTER PLUS 9894**
4 bocas autolimpante,
acend. automático
20 peças

à vista **175,00**
... **90,23**
=180,47



LAVALOUÇA ENXUTA
automática p/ 6 pessoas
30 peças

à vista **260,00**
... **134,06**
=268,13

ELETRDOMESTICO
2x
SEM BUROCRACIA
2 PAGAMENTOS
EM CHEQUES
COM TAXAS DE
JUROS ESPECIAIS

TELECONSULTAS
ELETRDOMESTICOS
339.1300



Carrefour
Melhor e mais barato mesmo.



Carrefour.
A vista ou a prazo,
sempre o mais próximo.

Os preços em oferta voltam ao normal após o término da validade deste anúncio.

ECONOMIA

INVESTIMENTOS

Aplicações financeiras terão novas alíquotas

A carga tributária será maior no curto prazo

ROSALVA NUNES DA ROSA
Sucursal/Brasília

A partir do dia 17 de outubro, todas as aplicações financeiras (com exceção das cadernetas de poupança e o Fundão) contratadas do dia 1º de outubro em diante, pagarão Imposto sobre Operações Financeiras (IOF) proporcional à tributação do Imposto de Renda. As alterações no IOF foram divulgadas ontem, por decreto do presidente Itamar Franco.

Segundo o coordenador de Tributação da Receita Federal, Aristóфанes Holanda, quanto maior o Imposto de Renda cobrado na aplicação menor será o IOF, e vice-versa. Aplicações de curtíssimo prazo (até três ou quatro dias) terão a carga tributária maior, cerca de 45% sobre o ganho nominal. No Fundão, não houve alteração, e o IOF continuará sendo cobrado nas operações com prazo de resgate inferior a 16 dias úteis, nas mesmas alíquotas.

As alterações foram necessárias para adaptar a tributação nas aplicações financeiras ao fim da Ufir diária. Como o IR é cobrado sobre o ganho real (parcela que excede a variação da Ufir do mês em que foi feita

a aplicação), várias aplicações estavam pagando pouco ou nenhum imposto, pois a Ufir de agosto, por exemplo, de 5,01%, variou acima da maioria dos investimentos. Isto, na explicação do coordenador, acabou concentrando as operações no final do mês, quando as aplicações poderiam se beneficiar da virada da Ufir e fazer o resgate alguns dias depois, pagando um IR bem menor.

Fundão e poupança não serão afetados pelas novas medidas

A nova fórmula de cálculo evitará estas distorções e afetará principalmente as operações de curtíssimo prazo. "Agora, quem não pagar IR pagará IOF", explicou Aristóфанes. Ele não sabe precisar se as alterações aumentarão a carga tributária ou a arrecadação.

Pelo decreto, as operações das carteiras dos fundos e clubes de investimentos, e as realizadas por fundos de investimentos estrangeiros no país, com aplicação de fundo estrangeiro em bolsa, não serão tributadas com IOF.

DIÁRIO DA ASSEMBLÉIA

LEGISLATIVA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

PREOCUPA FECHAMENTO DO HOSPITAL VILA NOVA

Representantes da Secretaria Estadual de Saúde, da Famus e do Hospital Vila Nova estiveram reunidos na Comissão de Saúde e Meio Ambiente, presidida pelo deputado Marco Freixo (PPD), para avaliar as causas do fechamento do hospital, ocorrido há 10 dias, e o problema de superlotação de outras casas.

O diretor administrativo do Vila Nova, Paulo Ricardo Ferreira, disse que a entidade fechou por falta de condições técnicas, alimentação, medicação e limpeza. Argumentou, igualmente, que o valor dos honorários na instituição era muito pequeno, que 90% dos atendimentos eram feitos através do Sistema Único de Saúde (SUS), originando falta de recursos para pagamento de funcionários e fornecedores e, em razão disso, o acúmulo de juros nas dívidas contratadas.

Ferreira está buscando uma solução junto a comunidade e ao setor empresarial da Zona Sul de Porto Alegre. Assim como a Secretaria Estadual de Saúde, a fim de reabrir o Hospital Vila Nova, já que o seu fechamento



Deputados buscam uma saída para manter o hospital

ocasionou excesso de ocupação dos demais estabelecimentos hospitalares de Porto Alegre.

Preocupados com a situação, os deputados José Westphalen Corrêa e Valdir Fraga, integrantes da Comissão de Saúde, manifestaram a preocupação da Assembleia com o fechamento do Vila Nova, enfatizando que "se apertarmos a reabrir o hospital, estaremos contribuindo para que outros não venham a fechar suas portas". Na próxima semana, conforme

ficou acertado, representantes da Comissão de Saúde terão encontro com o governador Alceu Collares para tratar do assunto.

RECURSOS HÍDRICOS

A Comissão de Saúde e Meio Ambiente também promoveu um encontro com técnicos do Conselho Estadual de Recursos Hídricos e da Comissão de Bacias Hidrográficas, com a finalidade de discutir o projeto de lei que cria o

Sistema Estadual de Recursos Hídricos. O projeto, de origem do Executivo, regulamentará o art. 171 da Constituição Estadual, que estabelece uma gestão para os recursos hídricos e subterráneos, com o objetivo de programar o uso correto para fins domésticos, industrial, agrícola e energético, preservando a qualidade e quantidade a partir da conservação e controle das bacias hidrográficas. Existe unanimidade entre os técnicos de que a situação continua dos recursos hídricos também vem ocorrendo no Rio Grande do Sul, em função do crescimento demográfico, da industrialização, urbanização e, consequentemente, da poluição, ocorrida nas últimas décadas.

INQUÉRITO

A Comissão de Constituição e Direitos Humanos, presidida pelo deputado Marcos Rolim (PT), está acompanhando o inquérito que apura as denúncias de tortura e morte do garoto Danilo Almeida Costa, 19 anos, nas dependências do Palácio da Polícia, no último dia 16 de setembro. Na terça-feira, os advogados de Danilo, que acompanhavam a denúncia ao CCDD, fizeram o recebimento inicial dos pedidos que pediam torturas de Danilo na Delegacia de Captação.

Para o deputado Marcos Rolim, e fundamento que os fatos foram apurados e os responsáveis identificados, "só desta maneira", considerou o deputado "será possível banir a atividade da tortura, que é uma prática das delegacias de polícia de todo o País".

ZERO HORA

INDÚSTRIA



Siderurgia: bom desempenho

Falta eficiência

O presidente Itamar Franco recebeu ontem um relatório da Secretaria de Ciência e Tecnologia contendo diagnóstico do setor industrial brasileiro. De acordo com o estudo, somente 30% das indústrias têm condições de competir no Exterior. Entre elas, destacam-se a agroindústria, sobretudo os segmentos de óleo de soja, café e suco de laranja, o complexo metal-mecânico, como minério de ferro, siderurgia e alumínio, e o complexo de papel e celulose. Tudo diz ainda que 80% das indústrias são ineficientes e 70% são frívolas.

IMPORTAÇÕES

Alíquota menor

O ministro da Fazenda Celso Gomes assinou ontem uma portaria reduzindo as alíquotas de importação para mais quarenta tipos de produtos: máquinas industriais para o setor têxtil, tratores florestais e insumos para o setor de material de higiene e limpeza, cujas alíquotas cairam de 20% para zero, e a soda cáustica, importante para o setor de papel e papéis, de 8% para zero. Ainda ontem, o presidente Itamar Franco reeditou a medida provisória que reajustou o salário mínimo em 8,04%, no primeiro dia deste mês, elevando-o de R\$ 64,79 para R\$ 70,00.

MOEDAS

Nova moeda

A moeda de 25 centavos de real entra em circulação hoje, último dia para troca de cruzeiros reais nas agências do Banco do Brasil e do Banco Central. É a primeira vez que o paulão monetário brasileiro ganha uma moeda de 25 centavos. Até o final de outubro, o Banco Central (BC) pretende colocar na rede bancária 100 milhões de unidades da nova moedinha, feita de aço inoxidável e da mesma cor das demais.

PRIMOROSA
ADMINISTRADORA DE CONSORCIOS
NOVO TELEFONE
332 5011
AV. A. J. RENNER, 10

IMPOTÊNCIA-ESTERILIDADE
Distúrbios Sexuais do Homem
Membro da Sociedade de Andrologia da Espanha
Dr. E. SÉRGIO IANKOWSKI DOS SANTOS
CONVÊNIO COM A UNIMED
Dr. Florêncio Ygartua, 131 - cj 401
P. Alegre/RS Fone: (051)222-1279

NAS COMPRAS ACIMA DE R\$ 200,00 VOCÊ PODE PAGAR EM ATÉ 5X* SEM JUROS.
Shopping Iguaçu Fone: 334.6723
Rua da Praia Shopping Fone: 228.9603
Novo Shopping Fone: 503.7738
BANCO GIORGI
Moda Masculina

Brinquedos com o menor preço é no Carrefour.

MENINAS

| | | |
|--|--|---|
| <p>Boneca Jenifer ref. 1266 Importada Por: 19,90</p> | <p>Mini Batedeira ref. 3216 - Importada.....1,99</p> | <p>Furgão Home Mobil Importada Por: 19,90</p> |
| | <p>Penteadeira Vanity ref. 779 - Importada.....1,99</p> | |
| | <p>Boneca Baby Alice ref. 9071 - Importada.....5,90</p> | |
| | <p>Boneca Fofa ref. 8981 - Importada.....5,90</p> | |
| | <p>Boneca Sandy ref. 19975 - Importada.....7,90</p> | |
| | <p>Boneca Rafaela Brink Toys.....9,90</p> | |
| | <p>Guarda-roupa p/ boneca ref.808 - Importada.....9,99</p> | |
| | <p>Cozinha p/ Boneca ref.802 - Importada.....19,90</p> | |

MENINOS

| | | |
|--|--|--|
| <p>Brincando de Motorista ref. 11.80.03 Estrela Por: 12,89</p> | <p>Kit Tiro ao Alvo ref. 144 - Importado.....2,99</p> | <p>Boneca Armstrong ref. 20.86.00 Estrela Por: 32,50</p> |
| | <p>Kit Pirata ref. 866 - Importado.....4,90</p> | |
| | <p>Bat Bol Batmam ref. 20.84.00 Estrela.....6,99</p> | |
| | <p>Casa das Chaves ref. 11.40.02 - Estrela.....10,89</p> | |
| | <p>Pega Pulga ref. 16.72.66 - Estrela.....28,89</p> | |
| | <p>Boneco Falcon ref. 15.20.00 - Estrela.....28,89</p> | |
| | <p>Helicóptero ref. 22.13.17 - Estrela.....49,80</p> | |

UNISSEX

| | | |
|---|--|--|
| <p>Patins Regulável Canion Por: 16,80</p> | <p>Cadeira Infantil - Importada.....1,90</p> | <p>Disney Molde ref. 16.12.29 Estrela Por: 10,80</p> |
| | <p>Kit Médico ref. 1172 - Importado.....1,96</p> | |
| | <p>Bola ref. 12.13.32 - Estrela.....1,89</p> | |
| | <p>Instrumentos Musicais ref. 6013 - Importado.....3,39</p> | |
| | <p>Quebra-cabeça ref. 2486 - Importado.....3,60</p> | |
| | <p>Aquaplay TV Colosso ref. 16.69.43 - Estrela.....7,80</p> | |
| | <p>Banco Imobiliário Jr. ref. 16.28.17 - Estrela.....16,80</p> | |

BICICLETAS

| | | |
|--|--|---|
| <p>Bicicleta Aro 12 Flash Bandeirante Por: 43,80</p> | <p>Bicicleta XT800 Feminina 6 marchas Aro 26 Importada Por: 179,00</p> | <p>Bicicleta Rally 18 marchas Câmbio Shimano Aro 26 Importada Por: 179,00</p> |
|--|--|---|



Carrefour Melhor e mais barato mesmo.

Ofertas válidas até 01/10/94

Jornal Zero Hora: terça feira, 04 de outubro de 1994.

CARREFOUR

Ofertas válidas até 06/10/94.

CEREAIS

| | De | Por |
|-------------------------------|---------|----------|
| Arroz Maioral T2 - 5kg..... | 2,36 | 1,98 |
| Arroz Carrefour T1 - 5kg..... | 3,50 | 2,59 |
| Arroz Tio João T1 - 5kg | De 3,45 | Por 2,95 |

FARINÁCEOS

| | De | Por |
|-------------------------------------|---------|----------|
| Farinha de Trigo Dona Benta 1kg | De 0,89 | Por 0,27 |
| Farinha de Trigo Carrefour 5kg..... | 1,70 | 1,32 |
| Farinha de Mandioca Veneranda 1kg | 0,51 | 0,37 |

MASSAS

| | De | Por |
|----------------------------------|---------|----------|
| Massa c/Ovos São Roque 500g..... | 0,43 | 0,34 |
| Massa c/Ovos Carrefour 500g..... | 0,52 | 0,38 |
| Massa Caseira Coroa 500g | De 0,65 | Por 0,61 |

DERIVADOS DE TOMATE

| | De | Por |
|-----------------------------------|---------|----------|
| Polpa de Tomate Tomato 520g..... | 0,55 | 0,37 |
| Polpa de Tomate Pomodoro 520g.... | 0,62 | 0,44 |
| Extrato de Tomate Arisco 370g | De 0,78 | Por 0,58 |

CONDIMENTOS

| | De | Por |
|------------------------------------|---------|----------|
| Vinagre de Álcool Winna 750ml..... | 0,38 | 0,30 |
| Catchup Carrefour 400g..... | 1,05 | 0,77 |
| Catchup Cica 400g..... | 1,18 | 0,98 |
| Maionese Hellmann's 500g | De 1,68 | Por 1,29 |

BISCOITOS

| | De | Por |
|-------------------------------------|---------|----------|
| Biscoito Recheado Aymoré 200g | De 0,49 | Por 0,34 |
| Biscoito Recheado Triunfo 200g..... | 0,55 | 0,38 |
| Biscoito Sortido Coroa 500g..... | 0,79 | 0,57 |

MATINAIS

| | De | Por |
|----------------------------------|---------|----------|
| Achocolatado Carrefour 500g..... | 1,09 | 0,78 |
| Achocolatado Nescau 500g | De 1,28 | Por 0,98 |
| Erva-Mate Fornari 1kg..... | 1,11 | 0,88 |
| Erva-Mate Vier 1kg..... | 1,22 | 0,96 |
| Café Pacheco 500g..... | 3,04 | 2,50 |
| Café Melitta 500g | De 3,25 | Por 2,72 |
| Nescafé Tradição 200g..... | 4,65 | 4,15 |

BOMBONIÈRE

| | De | Por |
|-------------------------------------|---------|----------|
| Bombom Especialidades Nestlé 400g | De 2,19 | Por 1,74 |
| Bombom Garoto 400g..... | 2,25 | 1,79 |
| Chocolate Tablete Neugebauer 200g.. | 0,84 | 0,75 |

LEITES

| | De | Por |
|----------------------------------|---------|----------|
| Creme de Leite Mococa 250g..... | 0,89 | 0,63 |
| Leite Condensado Moça 395g | De 0,88 | Por 0,74 |
| Leite Desnatado Glória 300g..... | 1,89 | 1,57 |
| Leite Ninho 400g..... | 2,24 | 1,88 |

FRANGO/CORTES

| | De | Por |
|-------------------------------------|---------|----------|
| Frango Congelado kg | De 0,89 | Por 0,94 |
| Asa de Frango Resfriada kg..... | 1,46 | 1,22 |
| Moela de Frango Resfriada kg..... | 1,84 | 1,27 |
| Coxa de Frango Resfriada kg..... | 1,86 | 1,62 |
| Sobrecoxa de Frango Resfriada kg... | 1,86 | 1,62 |
| Peito de Frango Resfriado kg..... | 2,34 | 1,93 |
| Coração de Frango Resfriado kg..... | 3,21 | 2,63 |
| Filé de Frango Resfriado kg..... | 4,32 | 3,55 |

OVOS

| | De | Por |
|--------------------------------|---------|----------|
| Ovo Branco Grande dúzia | De 0,79 | Por 0,62 |
| Ovo Vermelho Grande dúzia..... | 0,89 | 0,67 |

AÇOUGUE

| | De | Por |
|------------------------------------|---------|----------|
| Agulha s/Osso Peça Inteira kg | De 4,26 | Por 2,59 |
| Paleta s/Osso Peça Inteira kg..... | 4,79 | 2,69 |
| Coxão de Fora Peça Inteira kg..... | 3,89 | 3,29 |
| Patinho Peça Inteira kg..... | 4,29 | 3,59 |

FIAMBRERIA

| | De | Por |
|-------------------------------------|---------|----------|
| Salsicha Pré-Embalada Sadia kg | De 2,89 | Por 1,37 |
| Mortadela Confiança Perdigão kg.... | 1,86 | 1,37 |
| Salsichão Pré-Embalado Zucchetti kg | 2,67 | 1,57 |
| Linguiça Calabresa Perdigão kg..... | 4,80 | 2,47 |
| Presunto Perdigão Fatiado kg..... | 5,64 | 3,92 |

LEITE LONGA VIDA

| | De | Por |
|---------------------------------------|---------|----------|
| Leite Longa Vida Elegt litro | De 0,73 | Por 0,55 |
| Leite Longa Vida Parmalat litro..... | 0,73 | 0,55 |
| Leite Longa Vida Milk Fina litro..... | 0,73 | 0,55 |

NATAS/REQUEIJÃO

| | De | Por |
|----------------------------|---------|----------|
| Nata Elegt 350g | De 1,05 | Por 0,81 |
| Nata Santa Rosa 350g..... | 1,05 | 0,81 |
| Nata Lacesa 350g..... | 1,01 | 0,88 |
| Requeijão Lacesa 250g..... | 1,26 | 1,23 |
| Requeijão Dobon 250g..... | 1,73 | 1,25 |

GORDUROSOS

| | De | Por |
|-------------------------------------|------|------|
| Creme Vegetal Cremoso 500g..... | 0,75 | 0,50 |
| Creme Vegetal Delicata 500g..... | 0,65 | 0,52 |
| Margarina Cremosa Doriana 500g.... | 1,06 | 0,79 |
| Margarina Cremosa Delícia 500g..... | 1,06 | 0,79 |

FRUTAS FRESCAS

| | De | Por |
|----------------------------|---------|----------|
| Laranja Suco pacote 5kg | De 1,60 | Por 1,08 |
| Abacaxi un..... | 1,79 | 1,39 |
| Maçã Red Argentina kg..... | 2,03 | 1,45 |
| Melão Espanhol un..... | 2,20 | 1,59 |
| Manga Tommy kg..... | 4,15 | 3,90 |

O Carrefour é uma empresa de comércio varejista e se reserva o direito de não vender por atacado.



Carrefour
Melhor e mais barato mesmo.



Venha
Ver
de Perto.

O HIPER BARATO DA CIDADE.

Ofertas válidas até 06/10/94.

IOGURTES

| | De | Por |
|-----------------------------------|------|-------------|
| Iogurte Polpa Carrefour c/6 un. | 1,66 | 1,17 |
| Iogurte Polpa Yoplait c/6 un. | 1,79 | 1,24 |
| Iogurte Polpa Chambourcy c/6 un. | 1,67 | 1,35 |
| Iogurte Polpa Danone c/6 un. | 2,04 | 1,47 |
| Petit Suisse Yoplino 360g | 1,78 | 1,36 |
| Petit Suisse Carrefour 360g | 1,84 | 1,39 |
| Petit Suisse Danoninho 360g | 2,15 | 1,58 |
| Petit Suisse Chambinho 360g | 1,90 | 1,64 |
| Iogurte Líquido Carrefour c/4 un. | 1,93 | 1,36 |
| Iogurte Líquido Yop c/4 un. | 1,95 | 1,42 |
| Iogurte Líquido Bliss c/4 un. | 2,50 | 1,79 |
| Iogurte Líquido Dan'up c/4 un. | 2,33 | 1,94 |

ÓLEOS/AZEITE

| | De | Por |
|------------------------------------|------|-------------|
| Óleo de Soja Soya lata 900ml | 0,71 | 0,60 |
| Óleo de Milho Mazola lata 900ml | 1,90 | 1,43 |
| Azeite Argentino Copisi lata 500ml | 1,88 | 1,27 |

BEBIDAS

| | De | Por |
|---------------------------|-------|-------------|
| Vodka Natasha 980ml | 3,35 | 2,39 |
| Vodka Smirnoff 1000ml | 6,70 | 5,80 |
| Whisky Green Valley 980ml | 3,20 | 2,58 |
| Whisky Old Eight 1000ml | 10,17 | 8,39 |

LIMPEZA

| | De | Por |
|-------------------------------------|------|-------------|
| Desinfetante Di-Pinho 500ml | 0,45 | 0,31 |
| Desinfetante Pinho Sol 500ml | 0,95 | 0,71 |
| Amaciante de Roupas Suavitel 500ml | 0,63 | 0,48 |
| Amaciante de Roupas Comfort 500ml | 0,76 | 0,54 |
| Detergente em Pó Pop 1kg | 1,20 | 0,94 |
| Detergente em Pó Quanto 1kg | 1,79 | 1,28 |
| Detergente em Pó Omo Dupla Ação 1kg | 1,90 | 1,45 |

HIGIENE

| | De | Por |
|--|------|-------------|
| Sabonete Gessy 90g | 0,25 | 0,15 |
| Sabonete Rexona 90g | 0,33 | 0,22 |
| Sabonete Vinólia 100g | 0,46 | 0,28 |
| Creme Dental Colgate MFP 90g | 0,95 | 0,62 |
| Creme Dental Kolynos Branco 90g | 0,97 | 0,63 |
| Absorvente Serena Plus c/10 un. | 0,75 | 0,48 |
| Absorvente Ela Clássico c/10 un. | 0,78 | 0,48 |
| Absorvente S. Livre Seca e Suave Normal c/10 un. | 2,10 | 1,16 |
| Papel Higiênico Neve c/4 un. | 1,29 | 1,05 |
| Papel Higiênico Carrefour c/8 un. | 1,66 | 1,39 |
| Papel Higiênico Camélia c/8 un. | 1,78 | 1,48 |
| Fralda Descartável Pampers Uni | 5,85 | 4,28 |
| Fralda Descartável J&J Sempre Seca Plus | 7,51 | 4,98 |

ILUMINAÇÃO/SUPORTES

| | De | Por |
|-----------------------------------|-------|--------------|
| Lâmpada Osram 60 Watts 110 Volts | 0,78 | 0,48 |
| Abajur Tamanho Médio Sharon | 8,89 | 6,90 |
| Mesa para TV e Vídeo Dacca | 16,90 | 11,80 |
| Suporte para TV e Vídeo Brasforma | 13,91 | 11,80 |

UTILIDADES PARA LIMPEZA

| | De | Por |
|---|-------|--------------|
| Balde 8,5 litros Plasvale ref. 160 | 1,70 | 1,18 |
| Vassoura de Nylon Plumada Condor ref. V35 | 2,15 | 1,39 |
| Vassoura de Nylon Condor ref. V9 | 2,60 | 1,47 |
| Vassoura Feiticeira Compact Plus | 16,02 | 12,80 |
| Escada 5 Degraus Veneza Gazarra | 22,41 | 18,49 |

BICICLETAS

| | De | Por |
|---|--------|---------------|
| Bicicleta BMX Monark Aro 16 | 116,37 | 94,80 |
| Bicicleta Brisa Monark Aro 16 | 111,87 | 94,80 |
| Bicicleta Rally 18M Shimano Indexado Importada Aro 26 | 225,00 | 169,00 |
| Bicicleta Diam Bike 21M Importada Aro 26 Alumínio | 235,00 | 189,00 |

RAÇÕES

| | De | Por |
|-----------------------------|------|-------------|
| Ração Whiskas 1,0kg Effem | 2,38 | 1,89 |
| Ração Gatsy 3,0kg Purina | 6,65 | 4,29 |
| Ração Deli Dog 2,7kg Purina | 5,07 | 3,89 |
| Ração Biriba 10,0kg Guabi | 8,40 | 5,89 |

TÊXTIL/CALÇADOS

| | De | Por |
|----------------------------------|-------|--------------|
| Tênis Stryder 23/32 | 11,63 | 9,90 |
| Tênis Buble Gummers 23/32 | 12,32 | 10,90 |
| Tênis Pony 24/32 | 12,94 | 12,90 |
| Tênis Cano Alto Couro Bibi 23/32 | 23,54 | 14,90 |
| Tênis Dal Pont 28/37 | 12,90 | 10,90 |
| Tênis Cosmos 33/43 | 13,90 | 11,90 |
| Tênis Couro Bibi Mont Car 33/37 | 19,90 | 16,90 |

TÊXTIL/CAMA E BANHO

| | De | Por |
|---|-------|--------------|
| Jogo de Cama Solteiro Duplo com Elástico Artex ref. Barra Prática | 24,85 | 13,50 |
| Jogo de Cama Casal Duplo com Elástico Artex Barra Prática | 32,75 | 18,50 |
| Colcha Solteiro Matelassê Visione Teka | 21,90 | 11,80 |
| Colcha Casal Matelassê Visione Teka | 24,90 | 16,80 |
| Toalha de Rosto Tipo Exportação Teka | 3,80 | 2,90 |
| Toalha de Banho Tipo Exportação Teka | 6,80 | 4,50 |
| Jogo de Tapete para Banheiro 3 pcs. Bema ref. Alvorada Mexicano | 8,50 | 7,50 |
| Jogo de Tapete para Banheiro 3 pcs. Bema ref. Magestic Plaza | 8,90 | 7,80 |

O Carrefour é uma empresa de comércio varejista e se reserva o direito de não vender por atacado



Carrefour
Melhor e mais barato mesmo.



Venha
Ver
de perto.

RANCHO KASTELÃO

Nossos pesquisadores garantem o menor preço todos os dias.

OFERTAS VÁLIDAS ATÉ SÁBADO, DIA 08/10/94

MERCEARIA

| | |
|---------------------------------------|-------------|
| Arroz Allredinho T1 pct. 5kg | 2,77 |
| Feijão Preto Quero-Quero | |
| T2 pct 1kg | 0,89 |
| Óleo de Soja Corcovado 900ml ... | 0,73 |
| Café Diana 500g | 2,78 |
| Café Mellita Vácuo Puro | |
| Extra-Forte 500g | 3,05 |
| Erva Mate Vier 1kg | 1,39 |
| Nescau 500g | 1,28 |
| Achocolatado Muki 500g | 1,09 |
| Leite Cond. Mococa TP 395g | 0,64 |
| Farinha Trigo Esp. Alfredinho 1kg .. | 0,34 |
| Macarrão Oriental Maggi 85g | 0,29 |
| Massa c/Ovos Coroa 500g | 0,45 |
| Extrato Tomate Elefante 370g | 0,96 |
| Extrato Tomate Quero 370g | 0,54 |
| Sardinha Coqueiro Óleo 135g | 0,54 |
| Salsicha Anglo Tipo Viena 180g .. | 0,48 |
| Maionese Hellmann's 500g | 1,58 |
| Biscoito Filler Água e Sal 500g | 0,68 |
| Biscoito Cream Cracker 500g | 0,68 |
| Bisc. Recheado Brigadeiro 200g ... | 0,55 |
| Bisc. Recheado Fominhas 200g ... | 0,37 |
| Bombom Especialidades | |
| Nestlé 400g | 1,97 |
| Bombom Lacta 400g | 1,85 |
| Bis Lacta c/20un | 0,76 |

BEBIDAS

| | |
|------------------------------|-------------|
| Refrigerante Linha Pepsi - | |
| Brahma 2L Desc | 1,20 |
| Refrigerante Linha Coca-Cola | |
| 1L s/casco | 0,55 |
| Água Mineral Sarandi s/Gás | |
| PVC 1,5L | 0,26 |
| Suco Izzy 1L | 0,94 |
| Aguardente Pirassununga 51 | |
| s/c 900ml | 0,99 |

HIGIENE/LIMPEZA

| | |
|-------------------------------------|-------------|
| Papel Higiênico Gardênia c/ 4un ... | 0,95 |
| Shampoo DImension 200ml | 1,69 |
| Fralda Pipita PMG | 4,50 |
| Detergente Pó Quanto 1kg | 1,69 |
| Sabão Refinado Imperial 500g | 0,25 |
| Alvejante Clorisol 1L | 0,48 |
| Detergente Prático 500ml | 0,29 |
| Desinfetante Pinho Bril 500ml | 0,75 |
| Desinfetante Eucalipto 750ml | 0,59 |
| Amaciante Fofó 500ml | 0,55 |

CARNES/PEIXES

| | |
|-----------------------------------|--------------|
| Salsichão Nicolini kg | 1,78 |
| Coração de Frango Congelado kg .. | 2,68 |
| Filé de Merluza Empanado kg | 3,57 |
| Camarão Crú Pequeno kg | 3,90 |
| Camarão Crú Graudo kg | 23,90 |

LATICÍNIOS

| | |
|------------------------------------|-------------|
| Salsicha Sada kg | 1,69 |
| Queijo Lanche Fatiado kg | 5,70 |
| Queijo Mussarela Fatiada kg | 5,70 |
| Presunto Gordo kg | 4,90 |
| Margarina Bonna 500g | 0,79 |
| Manteiga Batavo 200g | 0,89 |
| iogurte Yoplait c/6un 720g | 1,67 |
| Bebida Láctea Yo-Lat 200g | 0,45 |
| Bebida Láctea Yo-Lat Garrafa 1L .. | 1,69 |
| Lazanha Rio Branco 500g | 0,98 |
| Massa p/ Pastel Rio branco 500g .. | 0,99 |
| Massa p/ Pastel Rio Branco 200g .. | 0,44 |

PADARIA

| | |
|------------------------------------|-------------|
| Pré-Pizza Gavioli 130g | 0,47 |
| Pão Sanduiche Trigo Granix 500g .. | 0,79 |

BAZAR

| | |
|---|--------------|
| Bonecos Comandos em Ação | |
| Estrela Ref. 1507-01-02-03-04-05 un | 6,48 |
| Cj. Panelas Hércules Inf. 5 pçs. ... | 18,90 |
| Boneco Winspector Glasslite un | 9,29 |
| Dedinhos da Eliana Grow | 5,40 |
| Bola Sulevin Confete Peq. Ref. 1009 | 1,35 |
| Pica Pau Puffland | 10,59 |
| Cãozinho de Pelúcia Husky e | |
| São Bernardo Maritel un | 9,99 |
| Triciclo Bandeirante Tico-Tico | |
| América | 20,90 |
| Jogo Gugu Equilibrata Estrela ... | 10,45 |
| Balde de Praia Ursinho Big-Toy ... | 3,99 |
| Carrinho de Boneca Elka | 4,59 |
| Boneco Xuxuzinho Brinktoys | 19,99 |
| Conj. de Prato e Talher | |
| Benrose TV Colosso | 3,90 |
| Boneca Pinturinha da Estrela un. ... | 14,99 |
| Zoom Zoom da Angélica | |
| Disc e Egg Grasslite un | 15,66 |
| Jogo Roleta Big-Toy | 2,85 |

TÊXTIL

| | |
|----------------------------------|--------------|
| Bermuda de Moleton | |
| Malwee Vários Modelos | |
| Tam. 2 a 16 anos un | 6,90 |
| Camiseta Alcatex Tom & Jerry | |
| 4 a 16 anos un | 4,90 |
| Conj. Bermuda Moleton e Camiseta | |
| Muriguga 2 a 16 anos un | 8,90 |
| Macacão Dekinha Bebê PMG un .. | 4,90 |
| Calcinha Inf. Rio D'Ouro | |
| Embalagem c/ 3un PMG | 3,90 |
| Toalha Bebê Büeltner com e sem | |
| Capuz un | 3,90 |
| Edredon Casal Altemburg | 24,90 |

Ao término desta promoção os preços voltarão ao normal. Ofertas válidas até 08/10/94, enquanto durarem as estoques. Não vendemos por atacado.



Tudo em até 6x sem entrada.



KASTELAO

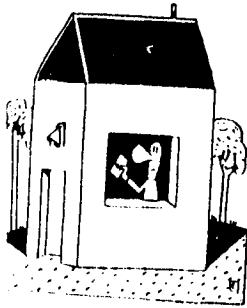
A GARANTIA DO MENOR PREÇO TODOS OS DIAS.

Menino Deus - Av. José de Alencar, 998
Teresópolis - Av. Teresópolis, 2893

Concorrentes: Dinosul, Zaffari, Real, Mobycenter, Donul, Zettis, Econômico e Porjott

A PARTIR DE AGORA ESTAMOS ACEITANDO TAMBÉM
VALE ALIMENTAÇÃO E CHECK'S NUTRIÇÃO

ASA PRÓPRIA



Prestação sobre

A prestação da casa própria aumenta este mês para os mutuários com data base em agosto e setembro. Nos contratos do plano de equivalência salarial parcial, com reajuste anual, o percentual de reajuste chega a 3,946,62%. Esse aumento atinge somente 45 contratos na Caixa Econômica Federal (CEF). Para os mutuários com contratos pela equivalência salarial plena, com reajuste do mês, pelo mesmo percentual do reajuste dos salários o aumento em outubro varia de 65,51% a 74,01%. Para os contratos dos mutuários com data base em setembro, vinculados ao plano de equivalência salarial pleno com repasse em 30 dias, o índice é de 74,01%.

MOEDAS

ovos modelos

A nova família de moedas do real, que está sendo preparada pelo Banco Central (BC), incluirá uma de R\$ 5,00, informou o diretor de administração, Carlos Eduardo Andrade. A moeda deverá ter duas cores, sendo prateada na borda e laranja no centro. Também está em estudo um modelo de R\$ 2,00, que completaria a nova família. Andrade disse que não há prazo para começar a circulação, o que não deve ocorrer antes do próximo ano. As novas moedas - R\$ 0,01, R\$ 0,05, R\$ 0,10, R\$ 0,25, R\$ 0,50 e R\$ 1,00 - serão nanquitas.

VESTIMENTOS

ais tecnologia

A Docel tornou-se uma das maiores produtoras de meias para banheiros do país, chegando o ano passado em um faturamento de R\$ 50 milhões. Para isso, Docel vem investindo 10% do seu faturamento anual em tecnologia. O resultado deste investimento é uma retomada do mercado e a expectativa de um faturamento para R\$ 60 milhões ainda este ano.

SAIA DO CASULO. COLEÇÃO PRIMAVERA VERÃO FRANCO GIORGI.

Shopping Igatemi Fone 334.6723
Rua da Praia Shopping Fone 228.9103
Nova Shopping Fone 593.7738



SACOLAS DE VIAGEM BOLSAS TÉRMICAS PASTAS E MOCHILAS

Fabricamos em Nylon ou Emborrachados. Grande variedade de cores e modelos com a marca da sua empresa. Ideal para brindes promocionais. Solicite a visita de nosso representante.
Rua Tapajós, 47 - Porto Alegre - RS
Copyright Fone/Fax 361.1596

BIG

O CAMPEÃO DE PREÇOS BAIXOS.

RANCHO

MAIS COMPLETO E BARATO DA CIDADE.

| BEBIDAS | |
|----------------------------------|-------------|
| Refrigerante Cini Desc. 2L | 1,05 |
| Vinho Sonnenberg 720ml | 1,58 |
| Ritter Sangria 900ml | 4,10 |
| Whisky Cockland 980ml | 3,50 |
| Refrasco Frisco 120g | 0,29 |

| MERCEARIA | |
|--|-------------|
| Aroz Dona Zita T2 pct. 5kg | 2,49 |
| Açúcar Guarani 1kg | 0,57 |
| Óleo Aroz Camil 900ml | 1,19 |
| Óleo Milho Minasa 900ml | 1,39 |
| Gelatina Otter 85g | 0,28 |
| Sardinha Pescador 135g | 0,49 |
| Salsicha Viena Swift 200g | 0,69 |
| Café Pacheco Vácuo Puro 500g | 2,79 |
| Pêssego Espanhol Lg Violeta 480g | 1,45 |
| Tempero Sabor Ami 300g | 0,29 |
| Ervilha Aisca 200g | 0,39 |
| Extrato Tomate Spaghetti 370g | 0,59 |

| MASSAS FRESCAS | |
|-----------------------------------|-------------|
| Massa Fresca Pavioli 500g | 0,91 |
| Disco p/ Pastel Maspel 500g | 0,99 |
| Pré-Pizza Bella Massa 150g | 0,47 |

| PADARIA | |
|-----------------------------|-------------|
| Cuca Farofa 1kg | 0,80 |
| Torta Falch kg | 3,70 |
| Bomba de Chocolate kg | 5,98 |

| FIAMBRIA | |
|-----------------------------------|-------------|
| Salsichão Dólio a granel kg | 1,82 |
| Salsicha Sadia a granel kg | 1,69 |
| Goiabada Predilecta kg | 1,49 |

| LATICÍNIOS | |
|--|-------------|
| Margarina Prat. Sabor Doriara 500g | 0,79 |
| Composto Alimentar Manty pt. 250g | 0,69 |
| Bebida Láctea Yobon 1L | 1,39 |
| Iogurte Polpa Yoplait cj. c/ 6un. | 1,67 |
| Queijo Ralado Lacesa 100g | 1,37 |

| LIMPEZA | |
|---------------------------------------|-------------|
| Desinfetante Poetê 750ml | 0,36 |
| Limprador Conc. Jet Bril 500ml | 0,76 |
| Desinfetante Harpic Fresh 500ml | 1,29 |
| Cera Mepo Ardósia 850ml | 1,79 |
| Lava Tênis Fleur 250ml | 1,25 |

| PERFUMARIA | |
|--------------------------------------|-------------|
| Condicionador Neotrax 1 230ml | 1,15 |
| Sabonete Alfa Glicerinado 100g | 0,29 |
| Creme Hidr. Corpo a Corpo 65g | 1,89 |
| Shampoo Tempo de Ervas 480ml | 1,78 |
| Desodorante Roll On Kilt 60g | 1,52 |

| BAZAR | |
|---|--------------|
| Óleo Mobil Super 1L c/ Troca Grátis | 1,97 |
| Ração Nutridog 10kg | 6,59 |
| Lixeira Guarani c/Pedal | 4,90 |
| Pneu Pirelli 615/13 c/ Troca Grátis | 38,90 |

| TÊXTIL | |
|---|--------------|
| Bermuda Jeans Masculina Dikassius | 10,90 |
| Edredon CS. Embaixador Drenn | 29,90 |
| Conj. Camiseta/Bermuda Lunelder 4/14 anos | 5,90 |
| Meia calça Lolypop e Selene em Nylon | 0,89 |

FEIRA DA CRIANÇA

| | |
|--|--------------|
| Triciclo Xalinga XZ Turbo | 16,00 |
| Filhotas de Raça Maribel | 9,99 |
| Volvo Transcar Meplastic Ref. 1116 | 11,59 |
| Boneca Xuxuzinho Brink Toys | 19,99 |
| Boneca Gata Mimo | 6,59 |
| Boneca Pinturinha Estrela | 14,99 |
| Pica-Pau Puffland | 10,59 |
| Zoom Zoom da Angélica Glasslite | 15,66 |
| Patins Reguláveis Canion | 16,75 |
| Fazendo Arte com Eliana Grow | 7,99 |

ATENÇÃO
Quaisquer que sejam as ofertas anunciadas pela concorrência*, no BIG os preços estarão ainda mais baixos. Isto é BIG GARANTIA.
*Carrefour, Amazon, Zaffari, Francinco, Tatcha, Red, Dinos, Zotte, MobyCenter e Dard.

OFERTAS VÁLIDAS ATÉ SEGUNDA, DIA 10.10.94
enquanto durarem os estoques
EM RESPEITO AOS NOSSOS CLIENTES,
NÃO VENDEMOS POR ATACADO.

HIPERMERCADO
BIG
SHOP
ONDE COMPRAR É GANHAR
SERTORI, 6600



Novidade: magazine

Magazine de CDs

A Pioneer está colocando no mercado um magazine opcional para reprodução de CDs com capacidade para seis discos. O ID M 300 ajuda a evitar o excessivo manuseio dos CDs no momento da audição e pode ser utilizado como acondicionador adicional de discos para equipamentos residenciais ou automotivos. O aparelho, segundo a Pioneer, foi desenvolvido especialmente para os usuários que possuem grande quantidade de títulos e estão em constante locomoção. O ID M 300 é distribuído com exclusividade no Brasil pela Laserlogic, que também oferece assistência técnica ao produto.

Monitor de vídeo

A Sharp está lançando uma completa linha de monitores de vídeo, com ecrãs de 14 a 17 polegadas, que marcam o ingresso da empresa no segmento de microinformática. Desenvolvido em diferentes tamanhos e resoluções, os monitores Sharp têm tela antirreflexiva, nas versões color e monocromática. Os modelos mais sofisticados, de 15 e 17 polegadas, oferecem também controles multiprocessados para assegurar imagens mais firmes e livres de cintilação.

Embalagem nova

A linha de xampus e sabonetes Darling, da Colgate Palmolive, ganhou embalagens novas que exploram os temas florais em combinações de cores. Os sabonetes, em cartuchos de 90 gramas, vêm nas versões Secret, na cor lilás, Excluído, de cor salmão, e Sensível, branca. Os xampus, em embalagens de 430 mililitros, têm quatro versões: O Tila, na cor rosa para cabelos secos; Calêndula, na cor amarela, para cabelos normais; e Melissa, na tonalidade branco-perla, para cabelos oleosos. A linha conta, ainda, com o xampu dois em um e o condicionador de cabelos, na cor salmão, que vem em frascos de 400 mililitros.

Para fazer a reengenharia da sua empresa, você precisa ter **NEXUS**.

Garantia PROVAZ de 3 ANOS

SM&G

Super Linha Nexus: do 486 SX/33 até 486 DX4/100 NEC Servidores Express/II

Phone Fax (051) 330-4878 Porto Alegre - RS

SCOPLUS

URGENTE: BUSCAR CONTRATO ASSINADO CLIENTE NONONONO

Mobi

Ganhe Tempo e Dinheiro

Adquira um **Mobi**

A mensagem vem escrita na tela

Grande Porto Alegre e V. dos Sinos

228.1011

Mobi
O Mensageiro Instantâneo

Sr. Comerciante:

AQUI SEU DINHEIRO COMPRA MAIS.

| | | | | |
|--|--|---|--|--|
| <p>Savelha Ingredis 132g Caixa c/50 unidades R\$ 18,50 Preço unit. R\$ 0,37</p> | <p>Margarina Delirata 250g Caixa c/24 unidades R\$ 6,48 Preço unit. R\$ 0,27</p> | <p>Meionese Gourmet Sachel 250g Caixa c/12 unidades R\$ 5,76 Preço unit. R\$ 0,48</p> | <p>Sardinha Comes de Costo 132g Caixa c/50 unidades R\$ 22,00 Preço unit. R\$ 0,44</p> | <p>Whisky Drury's Caixa c/12 unidades R\$ 83,40 Preço unit. R\$ 6,95</p> |
| <p>Farinha Especial Dona Benta 1kg Fardo c/18 unidades R\$ 3,30 Preço unit. R\$ 0,18</p> | <p>Leite Glória Integral Caixa c/24 unidades R\$ 44,40 Preço unit. R\$ 1,85</p> | <p>Aguardente 51 branca Caixa c/12 unidades R\$ 11,90 Preço unit. R\$ 0,99</p> | <p>Ganhaque (Freder) c/200g Caixa c/12 unidades R\$ 35,64 Preço unit. R\$ 2,97</p> | <p>Erva Mate Vier 500g Caixa c/20 unidades R\$ 12,40 Preço unit. R\$ 0,62</p> |
| <p>Crema Dental Colgate 50g Caixa c/12 unidades R\$ 6,96 Preço unit. R\$ 0,58</p> | <p>Sabonete Gosy 90g Amarelo/Franco Rosa Caixa c/108 unidades R\$ 20,52 Preço unit. R\$ 0,19</p> | <p>Fermento Royal 100g Caixa c/72 unidades R\$ 36,00 Preço unit. R\$ 0,50</p> | <p>Papel Higiénico Sulino Fardo c/48 unidades R\$ 5,28 Preço unit. R\$ 0,11</p> | <p>Amarelinho Suaviter 500ml Romãno Sensitive/Natural Caixa c/24 unidades R\$ 10,32 Preço unit. R\$ 0,43</p> |
| <p>Pinho Sol 500ml Caixa c/12 unidades R\$ 9,36 Preço unit. R\$ 0,78</p> | <p>Sabão Brillante 200g Caixa c/60 unidades R\$ 13,80 Preço unit. R\$ 0,23</p> | <p>Pinho Sol 200ml Caixa c/24 unidades R\$ 10,32 Preço unit. R\$ 0,43</p> | <p>Sabão em pó OMO Caixa c/15 unidades R\$ 26,40 Preço unit. R\$ 1,76</p> | <p>Sabão em pó OMO Caixa c/24 unidades R\$ 21,36 Preço unit. R\$ 0,89</p> |

Estes são alguns de nossos produtos.

Sábado até 12h
Diariamente, das 8h às 18h, sem fechar ao meio-dia.

TELEVENDAS
Fones: (051) 248.3090/248.4322
De segundas às sextas-feiras.

Central de Abastecimento Rápido Balestro

VARIEDADE & ECONOMIA

ESTRADA JOÃO SALOMONI, 1345 - VILA NOVA - POA



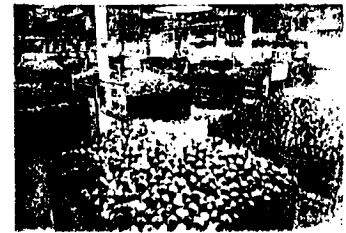
O Carrefour está totalmente reformulado, para oferecer ainda mais conforto e comodidade aos seus clientes. A loja,

agora, tem teto rebaixado e ar condicionado central com controle constante de temperatura, que deixa o ambiente sempre agradável. Os corredores ficaram maiores, para facilitar ainda mais a circulação das pessoas e o acesso aos produtos. A sinalização dos setores está mais clara e visível, e o número de



caixas aumentou.

Tanto a padaria, como o açougue do Carrefour estão à vista do público, para que você confira de perto o cuidado e a higiene no preparo dos nossos pães e cortes de carnes. A variedade de marcas de produtos no Carrefour também cresceu, agora você encontra as marcas líderes de mercado em todos os segmentos. E o setor de frutas, legumes e verduras virou uma verdadeira feira,



VOCÊ PEDIU, A GENTE FEZ. UM CARREFOUR DO JEITO QUE VOCÊ GOSTA.



com uma imensa variedade e a garantia de produtos sempre fresquinhos, porque são renovados duas vezes ao dia.

O estacionamento foi ampliado, e agora, além de mais vagas, você conta com controle de entrada e saída de veículos, e seguro total contra roubo e incêndio para sua maior segurança.

E, isso tudo, sem falar na nova Praça de Alimentação e nos serviços extras à sua disposição, como Banco 24 horas, saveiro, lavanderia, farmácia, perfuma-



ria, jornais, revistas e muito mais.

Venha ver de perto essas mudanças. Você vai ver que a especialidade da casa, aqui, é você.

Venha
Ver
de Perto.

Carrefour
Melhor e mais barato mesmo.



Jornal Zero Hora: sexta feira, 07 de outubro de 1994.

CARREFOUR

O HIPER BARATO DA CIDADE.

Ofertas válidas até 08/10/94.

AÇÚCAR

Açúcar Refinado
Da Barra 1kg

0,45

CEREAIS

Arroz Carrefour T2 5kg 2,39

Arroz Extremo Sul T1 5kg 2,65

Arroz Tio João
T1 5kg

2,84

FARINÁCEOS

Farinha de Trigo Carrefour 1kg 0,24

Farinha de Trigo
Dona Benta 1kg

0,25

Farinha de Milho Yoki 1kg 0,38

DERIVADOS DE TOMATE

Extrato de Tomate Sófruta
370g 0,46

Extrato de Tomate
Elefante 370g

0,82

Molho Refogado Pomarola
350g 0,51

Molho Refogado Maggi 350g 0,48

VEGETAIS

Ervilha Arisco
200g

0,22

Ervilha Peixe 200g 0,24

Milho Verde Sófruta 200g 0,45

MATINAIS

Café Carrefour 500g 2,18

Café Melitta
500g

2,69

Achocolatado Toddy 400g 0,72

Achocolatado Quick 400g 0,95

Sucrilhos Kellogg's 300g 2,74

LEITES

Leite Condensado Mococa
395g

0,63

Crema de Leite Glória

395g 0,82

BOMBONIÈRE

Bombom Neugebauer
380g

1,35

Bombom Garoto

400g 1,78

ÓLEOS

Óleo de Arroz Camil

900ml 0,88

Óleo de Milho Minasa

900ml 1,25

Óleo de Milho
Mazola 900ml

1,38

CERVEJAS/REFRIGERANTE

Cerveja Antarctica

lata 350ml 0,54

Cerveja Skol

lata 350ml 0,58

Cerveja Kaiser 600ml

s/casco 0,57

Refrigerante Coca-Cola
1500ml s/casco

0,63

Refrigerante: Máximo 12 un. p/Cliente • Cerveja: Máximo 48 un. p/Cliente

DESTILADOS

Vodka Orloff 1000ml 4,89

Vodka Smirnoff 980ml 5,49

Whisky Black Jack 1000ml 6,49

Whisky Gold Cup 1000ml 7,89

Whisky Natu Nobilis
1000ml

8,97

Whisky Passport 1000ml 16,80

HIGIENE

Sabonete Gessy
90g

0,13

Sabonete Rexona 90g 0,19

Sabonete Senador 130g 0,49

Absorvente Millie c/10 un.

0,36

Absorvente Pratic Miss
c/10 un. 0,36

Absorvente Modess Normal
c/10 un. 1,29

Papel Higiénico
Finesse c/4 un.

0,69

Papel Higiénico Carrefour c/8 un. 1,36

Papel Higiénico Camélia

c/8 un. 1,38

LIMPEZA

Detergente Líquido
ODD 500ml

0,23

Detergente Líquido

Minerva Plus 500ml 0,23

Detergente Líquido Limpol 500ml 0,24

Amaciante de Roupas
Fofó 500ml

0,36

Amaciante de Roupas

Carrefour 500ml 0,42

Amaciante de Roupas Suavitel

500ml 0,42

Desinfetante Di-Pinho

500ml 0,28

Desinfetante Whitak 750ml 0,33

Desinfetante Pinho Tok 500ml 0,45

Detergente em Pó
Pop 1kg

0,89

Detergente em Pó Quanto 1kg 1,19

Detergente em Pó Minerva 3 - 1kg 1,28

O Carrefour é uma empresa de comércio varejista e se reserva o direito de não vender por atacado.



Carrefour
Melhor e mais barato mesmo.



Venha
Ver
de Pertó.

CARREFOUR

Ofertas válidas até 08/10/94.

FRANGO/CORTES

| | |
|--|-------------|
| Frango Congelado kg | 0,89 |
| Asa de Frango Resfriada kg | 1,18 |
| Moela de Frango Resfriada kg | 1,23 |
| Coxa de Frango Resfriada kg | 1,57 |
| Sobrecoxa de Frango Resfriada kg | 1,57 |
| Peito de Frango Resfriado kg | 1,87 |
| Coração de Frango Resfriado kg | 2,25 |
| Filé de Frango Resfriado kg | 3,44 |

ACOUGUE

| | |
|-------------------------------|-------------|
| Coxão de Fora Peça Inteira kg | 2,89 |
| Patinho Peça Inteira kg | 2,90 |

FIAMBRERIA

| | |
|---------------------------------------|-------------|
| Salsicha Pré-embalada Sadia kg | 1,29 |
| Salsicha Pré-embalada Lebon kg | 1,39 |
| Mortadela Confiança Perdigão kg | 1,25 |
| Mortadela Lebon kg | 1,29 |
| Salsichão Pré-embalado Zucchetti kg | 1,55 |
| Salsichão Pré-embalado Lebon kg | 1,65 |
| lingüiça Calabresa Perdigão kg | 2,39 |
| Apresentado Lebon Fatiado kg | 2,09 |

OVOS

| | |
|---------------------------------|-------------|
| Ovo Branco Grande dúzia | 0,55 |
| Ovo Vermelho Grande dúzia | 0,59 |

LEITE LONGA VIDA

| | |
|--|-------------|
| Leite Longa Vida Elegê litro | 0,49 |
| Leite Longa Vida Parmalat litro | 0,49 |
| Leite Longa Vida Milk Fina litro | 0,49 |

QUEIJOS RALADOS/REQUEIJÕES

| | |
|---------------------------------|-------------|
| Queijo Ralado Santa Rosa 100g | 0,96 |
| Queijo Ralado Lacesa 100g | 1,15 |
| Requeijão Lacreme 250g | 0,95 |
| Requeijão Lacesa 250g | 1,19 |
| Requeijão Dobon 255g | 1,21 |
| Requeijão Carrefour 250g | 1,25 |

IOGURTES

| | |
|---------------------------------------|-------------|
| Bebida Láctea Yabon litro | 0,99 |
| Iogurte Polpa Yoplait c/6 un. | 1,17 |
| Iogurte Polpa Chambourcy c/6 un. | 1,30 |
| Iogurte Polpa Danone c/6 un. | 1,42 |
| Petit Suisse Yopinho 360g | 1,31 |
| Petit Suisse Carrefour 360g | 1,39 |
| Petit Suisse Danoninho 360g | 1,55 |
| Petit Suisse Chambinho 360g | 1,59 |
| Iogurte Líquido Yop c/4 un. | 1,36 |
| Iogurte Líquido Bliss c/4 un. | 1,74 |
| Iogurte Líquido Dan'Up c/4 un. | 1,89 |

GORDUROSOS

| | |
|--|-------------|
| Creme Vegetal Cremoso 500g | 0,45 |
| Creme Vegetal Delicata 500g | 0,45 |
| Creme Vegetal Claybon 500g | 0,64 |
| Creme Vegetal Mila 500g | 0,70 |
| Creme Vegetal Delicia Diet 500g | 0,70 |
| Creme Vegetal Doriana Light 500g | 0,70 |
| Creme Vegetal Becel 500g | 0,99 |
| Margarina Cremosa Delicia 500g | 0,70 |
| Margarina Cremosa Doriana 500g | 0,70 |
| Composto Alimentar Manty 250g | 0,59 |
| Doriana Prático Sabor 500g | 0,70 |

MASSAS FRESCAS

| | |
|---|-------------|
| Massa Fresca Espaguetti/Talharim Pavioli 500g | 0,76 |
| Massa Fresca Espaguetti/Talharim Maspel 500g | 0,76 |
| Massa Fresca Espaguetti/Talharim Manoela 500g | 0,76 |

PADARIA

| | |
|------------------------------|-------------|
| Croissant Chocolate kg | 2,98 |
| Croissant Ricota kg | 3,10 |
| Croissant Manteiga kg | 3,15 |
| Croissant Goiabada kg | 3,15 |
| Croissant Queijo kg | 3,15 |
| Brioche Trancinha kg | 3,05 |
| Brioche Bressane kg | 3,05 |
| Brioche Coco kg | 3,45 |
| Brioche Royal kg | 3,45 |
| Brioche Frutas kg | 3,45 |

FRUTAS FRESCAS/LEGUMES

| | |
|-----------------------------|-------------|
| Banana Catarina kg | 0,39 |
| Banana Caturra kg | 0,39 |
| Laranja Suco pacote 5kg | 0,99 |
| Abacaxi un | 1,15 |
| Maçã Red kg | 1,35 |
| Melão Espanhol un | 1,49 |
| Chuchu kg | 0,55 |
| Alho Chinês pct. 200g | 0,56 |

O Carrefour é uma empresa de comércio varejista e se reserva o direito de não vender por atacado.



Carrefour
Melhor e mais barato mesmo.



Venha
Ver
de Perto.

O HIPER BARATO DA CIDADE.

Ofertas válidas até 08/10/94.

BRINQUEDOS

| | |
|--|--------------|
| Balde de Praia Itapema..... | 2,39 |
| Balde Lego Duplo Circo ref. 2397..... | 24,90 |
| Volvo Transcar Meplastic ref. 1116..... | 9,90 |
| Triciclo Europa/Gatinha Bandeirantes..... | 14,90 |
| Boneca Minha Amiguinha Estrela..... | 17,90 |
| Boneca Xuxuzinho Brink Toys..... | 17,90 |
| Bicicleta Brisa Aro 16 Monark | 85,90 |
| Bicicleta BMX Aro 16 Monark..... | 89,90 |

PRESENTES

| | |
|--|--------------|
| Faqueiro 12 pçs. Kolor Tramontina ref. I.360 | 6,29 |
| Faqueiro 18 pçs. Tavoia ref. P207 Tramontina..... | 15,49 |
| Faqueiro 130 pçs. c/Estojo ref. 660 Hércules..... | 390,00 |
| Conjunto c/3 Assadeiras Nigro..... | 5,90 |
| Panela de Pressão 4,5 lts. Clock..... | 15,37 |
| Conj. Panelas c/5 pçs. c/Teflon II Nigro | 34,90 |
| Conj. Panelas Day Bay Day 5 pçs: Panex..... | 45,90 |

ARRUMAÇÃO DA CASA

| | |
|---|-------------|
| Vassoura de Nylon V35 Condor | 1,29 |
| Tábua de Passar Roupa Gim Gazarra..... | 9,95 |
| Fruteira em Mogno c/3 Cestos Canos | 17,90 |

FITAS/ACESSÓRIOS

| | |
|---|--------------|
| Fita VHS T120 Virgem Importada..... | 2,99 |
| Fitas VHS Aladin/ Anivers. Pato Donald un. | 17,90 |
| Conjunto com 3 Fitas K-7 C60 Chrome Importada..... | 3,90 |
| Porta VHS GM..... | 0,60 |
| Porta CD para 15 peças Plasinc..... | 3,69 |

AUTOMOTIVO

| | |
|---|--------------|
| Óleo GTX 20/40 1 litro Castrol | 1,59 |
| Cera Tradicional Gran Prix Jonhson 200G..... | 3,49 |
| Kit Limpeza c/Cera Pan..... | 4,90 |
| Jogo de Tapetes p/Autos Sommer..... | 19,90 |
| Pneu 175-70-13 Radial Firestone | 43,90 |

RAÇÕES

| | |
|--|-------------|
| Ração para Gato Whiskas Éffem 500g | 0,79 |
| Ração para Gato Whiskas Éffem 3,0kg..... | 4,70 |
| Ração para Gato Gatsy Purina 3,0kg..... | 3,90 |
| Ração para Cães Papita Purina 3,0kg..... | 2,90 |
| Ração para Cães Delli-Dog Purina 2,7kg..... | 3,59 |
| Ração para Cães Biriba Guabi 10,0kg | 5,49 |
| Ração para Cães Kanina Purina 10,1kg..... | 8,90 |
| Ração para Cães Pedigree Éffem 10,1kg..... | 10,49 |
| Ração para Cães Frolic Éffem 10,1kg..... | 16,90 |

CALÇADOS

| | |
|-------------------------------------|--------------|
| Tênis Buble Gummers 23/32 | 10,40 |
| Tênis Pony 23/32..... | 11,50 |
| Tênis Cano Alto Couro Bibi 23/32... | 13,90 |
| Tênis Couro Bibi Montcar 33/37..... | 16,50 |
| Tênis Cosmos 33/43..... | 10,90 |

CAMA MESA E BANHO

| | |
|---|--------------|
| Toalha de Rosto Exportação Teka..... | 2,80 |
| Toalha de Banho Exportação Teka.... | 4,35 |
| Jogo de Cama Solteiro Simples Teka..... | 8,70 |
| Jogo de Cama Casal Simples Teka..... | 13,70 |
| Jogo de Cama Simples Solteiro ref. Barra Prática Artex | 8,90 |
| Jogo de Cama Simples Casal ref. Barra Prática Artex..... | 13,90 |
| Jogo de Cama com Elástico Solteiro Duplo ref. Barra Prática Artex..... | 13,30 |
| Jogo de Cama c/Elástico Casal Duplo ref. Barra Prática Artex | 18,30 |
| Jogo de Tapete para Banheiro 3 peças ref. Alvorada Mexicano Bema | 7,30 |
| Jogo de Tapete para Banheiro 3 pçs. ref. Magestic Plaza Bema..... | 7,50 |

PUERICULTURA

| | |
|---|---------------|
| Berço Rodial | 39,90 |
| Cadeira p/Refeição Lenox..... | 43,90 |
| Banheira Dobrável Galzerano 7010..... | 48,79 |
| Carrinho 3 em 1 Hércules, Emborrachado | 122,90 |
| Carrinho 3 em 1 Galzerano, Emborrachado..... | 134,90 |

O Carrefour é uma empresa de comércio varejista e se reserva o direito de não vender por atacado



Carrefour
Melhor e mais barato mesmo.

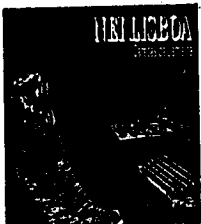


Venha
Ver
de Pertó.

BIG

4
D

VENHA PARTICIPAR DE DIVERSAS BRINCADEIRAS. VOCÊ PODE GANHAR DIVERSOS PRODUTOS, RANCHOS, DESCONTOS E AT



NEI LISBOA
Covecas da Jamaica



JOHN DENVER
Greatest Hits

Cd's
Mais de 600 títulos
R\$ 10,90
cada



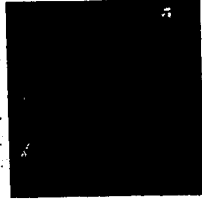
Top Surpresa



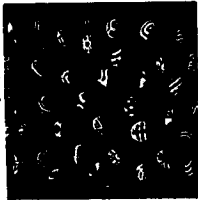
ZEZE DI CAMARGO
E LUCIANO



ANGÉLICA



LATINO
Marcas de Amor



TIMBALADA
Cada Cabeça é um Mundo



lp's
infantis



SANDY & JÚNIOR
Pro Dançar com você.



BARRY WHITE
The Maestro Hits



Só pra Contratar

Branca de Neve e os Anões
Chopuzinho Vermelho
A Mosca e o Leão
A Cegonha e o Raposo
Alzira e a Lâmpada Mágica
As Aventuras do Saci Perereco



R\$ 2,90
cada



Venha ver o que o Big faz
com as ofertas da concorrência.



O Big sempre cobre as ofertas anuncia
pela concorrência*. Isto é Big Garantia
Venha conferir, os preços praticados p
são sempre menores.

*Carrefour, Bourbon, Zaffari, Kasteião, Real, Dinosaul, Zottis, Mobycer

1º ANIVERSÁRIO O CAMPEÃO DE PREÇOS BAIXOS

TÉ UM MINUTO DE COMPRA GRÁTIS. É SÓ SABER A SENHA DO DIA, CUMPRIR AS TAREFAS, SE DIVERTIR E GANHAR.



Boneca Xuxuzinha Brink Toys

19,99



Boneca Gopy Gopy Walbert 60cm

18,95



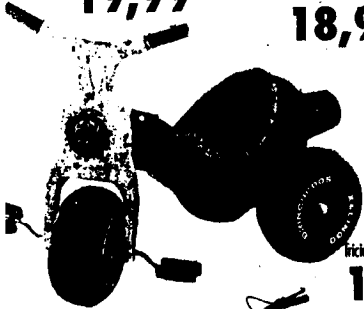
Boneca Sarinha Estrela

16,99



Patinos Reguláveis Conion

16,75



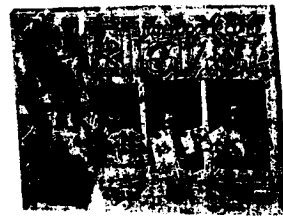
Bicicleta XZ Turbo Xalingo

16,00



Bonocos Changeman, Shariwan e Flashman Apoio Paquetados

3,99 (cada)



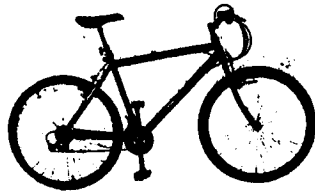
Fazendo Arte c/ Elma - Grow

6,89



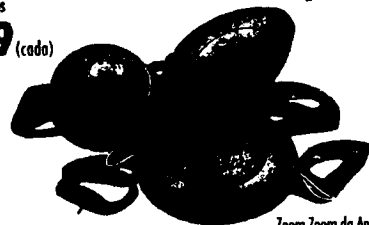
Bicicleta Biko Summer, 18 Marchas, Freio Contêveer, Aro 26 de Alumínio.

157,90



Bicicleta Coloi Alumínum Pro, 21 Marchas, Aro 26.

455,90



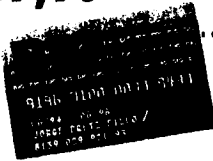
Zoom Zoom da Angélica Glassite

15,66

idas

1. lo Big

ter e Dosul.



FINANCIAMOS TUDO EM ATÉ 8x SEM ENTRADA COM AS MELHORES TAXAS DO MERCADO. FAÇA O SEU NA HORA.

OFERTAS VÁLIDAS ATÉ TERÇA, DIA 11.10.94

ENQUANTO DURAREM DS ESTOQUES. EM RESPEITO AOS NOSSOS CLIENTES. NÃO VENDEMOS POR ATACADO.

HIPERMERCADO

BIG

SHOP

ONDE COMPRAR É GANHAR SERTÓRIO, 6600

BOURBON

Ofertas especiais de Primavera.

MERCEARIA

| De | Por |
|-------------------------------|---------------------|
| Malonese Gourmet Sachet 250g | De 0,61 0,41 |
| Óleo de soja Coopasso 750ml | 0,69 0,56 |
| Milho Verde Peixe 200g | 0,59 0,49 |
| Extrato de Tomate Arisco 370g | 0,76 0,52 |
| Molho Peixe Tomatelli 350g | 0,72 0,58 |
| Massa c/ ovos Coroa 500g | De 0,63 0,43 |

FIAMBREIRA

| De | Por |
|--------------------------------|---------------------|
| Creme Vegetal Becel 250g | De 0,79 0,63 |
| Massa Fresca Maspel 500g | 0,92 0,69 |
| Almondegas Swift 500g | 1,69 1,35 |
| Hamburger Mônica Perdigão 672g | 1,71 1,39 |

MATINAIS/SOBREMESAS

| De | Por |
|-------------------------------------|---------------------|
| Nescafé Matinal 100g | De 2,49 1,99 |
| Creme de Leite Parmalat t.pack 200g | 0,89 0,68 |
| Leite Cond. Parmalat t.pack 395g | 0,89 0,69 |
| Café Haiti 500g | 3,28 2,78 |
| 2 Bom Gouter Nabisco 100g | |
| Grátis Fermento Royal 100g | 1,98 1,59 |
| 2 Torradas Bi-Tost Bauducco 160g | |
| Grátis Biscoito Premium 200g | 2,16 1,95 |

BEBIDAS

| De | Por |
|----------------------------------|---------------------|
| Cerveja Kaiser garrafa s/c 600ml | De 0,68 0,57 |
| Refrigerante Schincariol Pet 2l | 1,10 0,89 |

AÇOUGUE/PEIXARIA

| De | Por |
|-----------------------------------|---------------------|
| Frango Congelado kg | De 1,09 0,91 |
| Salsichão Le Bon a granel kg | 2,46 1,88 |
| Pernil Suíno Nobre kg | 3,30 2,79 |
| Filé de Peito de Frango Eliane kg | 4,20 3,46 |
| Carne Moida de 2ª kg | 2,14 1,75 |
| Filé de Pescada Congelada kg | 4,60 3,40 |

HIGIENE

| De | Por |
|------------------------------------|------------------|
| Leite Aveia Davene 120ml | 2,26 1,89 |
| Absorvente Discret Miss | Leve 3 Pague 2 |
| Algodão Sussex 50g | 0,98 0,67 |
| Creme Dental Colgate Vertical 150g | 1,36 0,98 |

LIMPEZA

| De | Por |
|------------------------------|---------------------|
| Detergente Líquido ODD 500ml | De 0,33 0,25 |
| Desinfetante Paetê 750ml | 0,39 0,33 |
| Papel Higiênico Nice c/ 4 | 0,90 0,68 |
| Toalha Chiffon c/ 2 | 1,09 0,85 |

BAZAR

| | |
|---------------|-------------|
| Gelare Eletro | 8,95 |
|---------------|-------------|

BRINQUEDOS/BICICLETA

| | |
|--|---------------|
| Bicicleta Mystic, 18 marchas, freio cantilever, aro 26 em alumínio | 189,00 |
| Jogo Virando o Jogo Estrela | 13,98 |
| Boneca Bebê Chameguinho Mimo | 19,80 |
| Penteadeira da Barbie 105294 Estrela | 21,80 |

ELETRDOMÉSTICOS

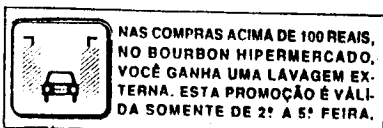
| Est. | Por |
|---|---------------|
| 25 Fogão Semer Next LX, 6 queim., mesa inox | 229,90 |
| 20 Forno Microondas Brastemp 28 EJA, c/dourador | 445,90 |
| 15 Freezer Prosdócimo F-25, 250 L | 448,90 |
| 15 Lavalouça Brastemp 19 SDB | 309,90 |
| 20 TVC 14" Sharp 14T 51,C.Remoto | 389,90 |
| 20 Vídeo Gradiente GV 202 | 399,90 |
| 50 Antena Interna p/ TV Íris Color | 12,90 |
| 60 Mesa p/ TV e Vídeo Daca | 13,90 |

OFERTAS VÁLIDAS ATÉ 08/10/94, ENQUANTO DURAREM OS ESTOQUES.

UTILIZE NOSSO CREDIÁRIO

ELETRDOMÉSTICOS: TELECONSULTA FONE: 337 2911

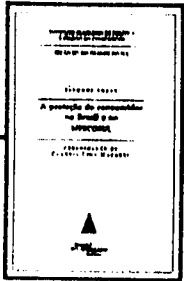
DEFRUTE, TAMBÉM, DOS BONS SERVIÇOS DO BOURBON SHOPPING



BOURBON SHOPPING

EM CONSIDERAÇÃO AOS NOSSOS CLIENTES NÃO VENDEMOS POR ATACADO

LIVROS



O QUE: A Proteção do Consumidor no Brasil e no Mercosul, coordenação de Claudia Lima Marques, Livraria do Advogado Editora.

Ao consumidor

O livro A Proteção do Consumidor no Brasil e no Mercosul, que será lançado amanhã, reúne artigos dos associados do Instituto Brasileiro de Política e Direito do Consumidor. A coletânea, organizada pela advogada Claudia Lima Marques, destaca o novo regime de publicidade no Brasil e a responsabilidade do fabricante de produtos defeituosos. Publicado pela Livraria do Advogado Editora, a obra trata, ainda, da questão no Mercosul.

RÉDITO

Cartão colorado

O Sport Club Internacional lançou, em parceria com a Credicard, o Credicard MasterCard Sport Club Internacional, um cartão de afiliação destinado à torcida colorada. Com 65 mil sócios, o Internacional espera comercializar 15 mil cartões de crédito com sua marca em dois anos. O cartão dá ao associado a possibilidade de comprar ingressos antecipadamente, entre outras vantagens.

VIAÇÃO

Planos da Ibéria

A companhia aérea espanhola Ibéria propôs aos sindicatos um drástico plano de reestruturação com o objetivo de salvar a empresa, incluindo uma redução de 15% dos salários e uma redução de 9% do pessoal. A Ibéria também necessita de um aumento de capital de US\$ 770 milhões para compensar prejuízos.

FAÇA ECONOMIA REAL.



Farinha Triga Esp. Alfreidinho 1kg

0,34

MERCEARIA

- Arroz Pantanal T.1 - 5kg.....2,89
- Massa Caseira Dellarini 500g.....0,69
- Vinagre Álcool Winna 750ml.....0,39
- Leite Condensado Moccoca TP 395g.....0,69
- Extrato Tomate Elefante 370g.....0,83
- Maionesa Gourmet 500g.....1,39
- Ervilha Jurema 200g.....0,33
- Palmito Bruna 300g.....2,99
- Maizena 500g.....0,89



Barro Chocolate Nestlé 200g

1,10

MATINAIS/CHOCOLATES

- Café Solúvel Iguoçu 200g.....3,69
- Leite Pó Glória Inst. 400g.....2,29
- Achocolatado Cholat 500g.....1,19
- Biscoito São Luiz A.Sal 200g.....0,39
- Biscoito Toslines Recheado Brigadeiro 200g.....0,55
- Adoçante Pó Stevita 50g Leve 3 Pague 2.....4,69

PERECÍVEIS

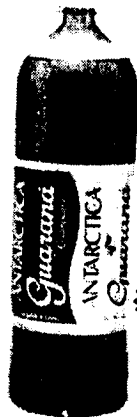
- Salsicha LeBon kg.....1,79
- Salsichão Nicolini kg.....1,85
- Queijo Lanche fat. kg.....5,70
- Presunto Gordo Perdigão fat. kg.....4,99
- Queijo Lanche Batavo 500g - kg.....5,59
- Ovo Vermelho T.2 dúzia.....0,69
- Queijo Quark Gutlander 350g.....0,98
- Requeijão Dobon 250ml.....1,54
- Manteiga Batavo 200g.....0,89

HORTIFRUTI

- Melão Espanhol kg.....0,89
- Abocaxi Pérola un.....1,28
- Mamão Formosa kg.....0,33
- Batata Branca kg.....0,49
- Bergamota Malaquina kg.....0,79

BEBIDAS

- Cerveja Brahma 300ml descart.....0,42
- Cerveja Heineken lata 350ml.....0,59
- Whisky Drury's 980ml.....6,98
- Água Mineral Fonte Ijuí 1,5 litro.....0,27
- Suco Izzy Laranja 1 litro.....0,88
- Refresco Pó Frisco 120g.....0,30



Guaraná Anarctica 2 litros

1,20

HIGIENE/LIMPEZA

- 2 Absorventes Modess Ader. Grátis Modess c/Abas.....2,89
- Fralda Pupy descart. PMG.....9,98
- Creme Dental Signal Menta/Original 90g.....0,59
- Shampoo Brilha & Vida 500ml.....2,15
- Alvejante AlveX 1 litro.....0,36
- Sabão Gaúcho c/5 - 200g.....0,99
- Desinfetante Kalipto 750ml.....0,52



Circulador de Ar Faet 110/220v

32,90

UTILIDADES

- Lixeira Guarani.....5,49
- Caneca Cerâmica Importada Palhaço.....3,50
- Jarro p/Água Multividro ref.180.....5,99
- Toalha Papel Chiffon Decorada.....1,04



Concedido com exclusividade para associados Credicard MasterCard

Real
AQUI NÓS FAZEMOS MAIS.

POA: Shopping Igualemi - Fone: 334.6033 • Praia de Belas Shopping - Fone: 229.4533 • Av. Wenceslau Escher, 2770 - Fone: 249.1140 • Av. Profísio Alves, 3800 - Fone: 334.6710 • SÃO LEOPOLDO: Sinos Center Shopping - Fone: 592.4620



MADEF®
Mader S.A. Indústria e comércio



Dow Plásticos
(011) 546-9302

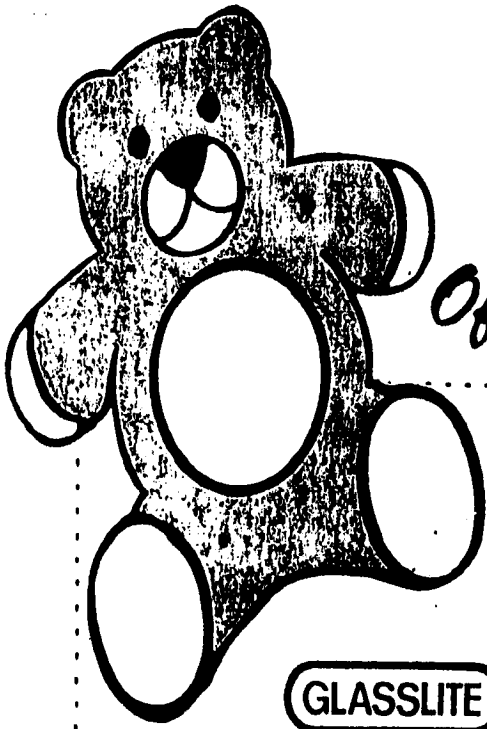
TEKNO S.A. DIV. KROMA
(011) 291-5699



FUNDICAO BECKER
(051) 341-1033

37 anos de sucessos e realizações
Homenagem dos seus fornecedores

V. Oferta válida até 08/10/94, enquanto durar o estoque. Não validamos por internet.



GLASSLITE

Zaffari

Ofertas para o Dia da Criança



TEARZINHO GLASSLITE
Ref. 506706

39,70 à vista



BONECOS WINSPECTOR
GLASSLITE
Ref. 525115/525215/525315

23,80 à vista



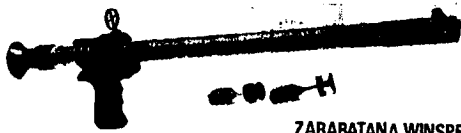
ARMA LANÇA RAISER
GLASSLITE
Ref. 511905

14,98 à vista



TRANCINHAS DA SORTE
GLASSLITE

35,98 à vista



ZARABATANA WINSPECTOR
GLASSLITE
Ref. 511805

15,78 à vista



ARMA ROCKET GUN GLASSLITE
Ref. 511605

32,70 à vista



CARRO WINSPECTOR DX
GLASSLITE
Ref. 502108

46,50 à vista

MOTO DESASTRADO GLASSLITE
Ref. 515103

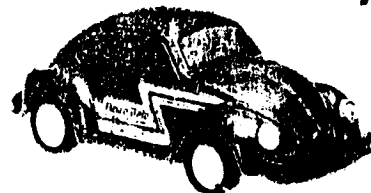
8,98 à vista



FUSCA BALA GLASSLITE

36,60 à vista

Ofertas válidas até 11/10/94, enquanto durarem os estoques



Produtos disponíveis nas lojas: Ipiranga, Higienópolis, Cristóvão Colombo, Zona Sul e Canoas

SUPERMERCADOS
Zaffari
Preço menor no que há de melhor.



Zaffari

Ofertas de Primavera

MERCEARIA

| | De | Por |
|---|------|-------------|
| Óleo de Soja Coopasso 750ml | 0,69 | 0,56 |
| Azeite Beira Alta 200ml | 1,15 | 0,95 |
| Atum Coqueiro Grated 170g | 1,41 | 1,15 |
| Maionese Hellmann's 500g | 1,95 | 1,48 |
| Catchup Cica 400g | 1,56 | 1,39 |
| Polpa Tomate Tomato Arisco t. pack 520g | 0,59 | 0,48 |
| Massa c/Ovos Filler 500g | 0,55 | 0,48 |

MATINAIS/SOBREMESAS

| | De | Por |
|--|------|-------------|
| Achocolatado P6 Toddy 400g | 0,98 | 0,75 |
| Creme de Leite Glória t. pack 200g | 0,65 | 0,48 |
| Leite Condensado Glória t. pack 395g | 0,85 | 0,69 |
| Nescafé Matinal 200g | 4,18 | 3,85 |
| Gelatina Royal 85g | 0,49 | 0,38 |
| Café Haiti 500g | 3,28 | 2,78 |
| Chocolate Garoto barra 200g | 1,20 | 0,98 |
| Biscoito Água e Sal Cream Cracker Coroa 500g | 0,92 | 0,67 |

BEBIDAS

| | De | Por |
|----------------------------------|------|-------------|
| Cerveja Kaiser garrafa s/c 600ml | 0,68 | 0,57 |

OFERTAS VÁLIDAS ATÉ 08/10/94,
ENQUANTO DURAREM OS ESTOQUES.

FIAMBRERIA

| | De | Por |
|-----------------------------|------|-------------|
| Creme Vegetal Milla 500g | 0,92 | 0,74 |
| Pré-Pizza Terra Branca 140g | 0,83 | 0,64 |
| Suco Sucky 1 litro | 4,25 | 3,35 |
| Requeijão Crioulo 250g | 1,52 | 1,39 |

LIMPEZA

| | De | Por |
|------------------------------|------|-------------|
| Detergente Líquido ODD 500ml | 0,33 | 0,25 |
| Amaciante Monbijou 500ml | 0,59 | 0,48 |
| Desinfetante Paetê 750ml | 0,39 | 0,33 |
| Papel Higiénico Nice c/4 | 0,90 | 0,68 |
| Desinfetante Pinho Sol 500ml | 0,99 | 0,78 |
| Aivejante Clorisol 1 litro | 0,49 | 0,37 |

ELETRDOMÉSTICOS ** /BAZAR*

| Est. | Por |
|--|---------------|
| 20 Fogão Dako Magister Plus, autolimpante, 4 queimadores | 179,90 |
| 20 Forno Microondas Brastemp 28 EJA, com dourador | 445,90 |
| 25 TVC 14" Philips GL 1314, C. Remoto | 389,90 |
| 100 Mesa para TV e Vídeo Daca | 13,90 |
| 80 Telefone Ibratel Mod. Padrão | 22,90 |
| Aditivo B12 Bardhal 500ml | 7,78 |
| Gelare Eletro | 8,95 |

* Produtos disponíveis nas lojas: Ipiranga, Higienópolis, Zona Sul, Canoas e Passo Fundo

** Produtos disponíveis nas lojas: Ipiranga, Higienópolis, Cristiano Colombo, Zona Sul, Canoas e Passo Fundo.

EM CONSIDERAÇÃO AOS NOSSOS CLIENTES, NÃO VENDEMOS POR ATACADO



Zaffari

Preço menor no que há de melhor

ECONOMIA

INTERNACIONAL

Camdessus propõe o real conversível

O diretor-gerente do FMI diz que não há razões para temores de especulação com a moeda

rias em 1995, o Brasil pode pensar na conversibilidade", disse.

SALÁRIOS — Os jornalistas espanhóis indagaram especialmente sobre as críticas do FMI ao sistema de seguridade social do país, considerado de custo muito elevado. Segundo Camdessus, o problema é o que poderá ocorrer dentro de 30 anos. Ele sugeriu mais ênfase na previdência privada e menos encargos para a previdência social. Observou que o nível do salário-mínimo pode constituir um desestímulo ao emprego. "Os salários devem ter por base a produtividade", enfatizou.

A 49ª Conferência do FMI e do Banco Mundial terminou com uma divergência sobre a questão do aumento das reservas globais através de uma emissão de Direitos Especiais de Saque (DES), assunto que será resolvido nas próximas semanas, assegurou Camdessus.

UNIÃO — Pela primeira vez, os

países em desenvolvimento se uniram para impedir que o FMI adotasse uma decisão das sete maiores nações industrializadas, o Grupo dos 7 (G-7), aprovada na véspera. O G-7 pleiteou uma emissão de 16 bilhões de DES dirigida aos antigos países comunistas, e rejeitou uma emissão geral pedida pelos países em desenvolvimento. O ministro argentino da Economia, Domingo Cavallo, disse que para conseguir um consenso teria bastado aprovar uma emissão geral de 10 bilhões de DES, dos quais 6,8 bilhões iriam para os membros do G-7.

A predominância da economia de mercado no mundo está transformando o papel do Banco Mundial, que tenta promover o setor privado e reorientar sua ação nos aspectos humanos do desenvolvimento. O total dos ativos privatizados no mundo desde 1985 supera os US\$ 350 bilhões, e poderá duplicar até o ano 2000, segundo o Banco Mundial.



Opinião: Camdessus (E) sugere mudanças na Previdência

Vasp criou um número nacional de reservas

800 99 8277

Em qualquer lugar do Brasil você estufa o mínimo e o máximo A ligação é gratuita



Brasil não deve ter medo de tornar o real uma moeda conversível, afirmou o diretor-gerente do Monetário Internacional (FMI), Michel Camdessus, em entrevista no encerramento da 49ª Assembleia Anual do Banco Mundial, onde Camdessus fez a afirmação em resposta a uma pergunta sobre o risco que o crescimento dos mercados derivativos representa para a estabilidade das moedas.

Brasil continue com seu crescimento macroeconômico de forma estruturalmente sustentável. O clima de confiança faz com que não se deva ter medo de especulações contra a moeda. A questão é um dos tabus da busca da conversibilidade como atributo superior de uma moeda. "No marco de uma política de estabilização, com reformas orçamentárias

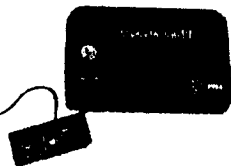


VIDEOGAME MASTER sem fio, com sonic na memória. 10 peças

98,00 à vista

VIDEOGAME MASTER TEM COMPACT / fio e sonic na memória. 30 peças.

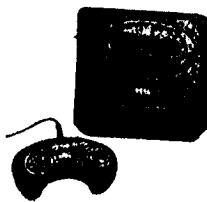
139,00, à vista



VIDEOGAME GEAR com cartucho. 5 peças.

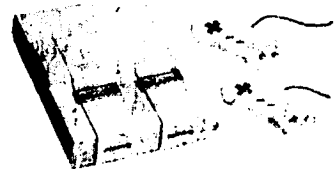
220,00 à vista

PRA VOCÊ ENFRENTAR TODOS OS DESAFIOS. MENOS O PREÇO.



VIDEOGAME MEGA DRIVE com 1 joystick e cartucho sonic II. 30 peças.

220,00 à vista



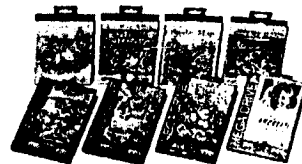
VIDEOGAME SUPER NINTENDO com 2 joystick. Acompanha cartucho Super Mário World. 15 peças.

299,00 à vista

CARTUCHOS SUPER NISS A partir de

48,00 à vista

CARTUCHOS MASTER SYSTEM A partir de **19,00** cada



CARTUCHOS MEGA DRIVE A partir de

45,00 cada

Ofertas válidas até 08/10/94.

LECONSULTAS 39.1300



Carrefour Melhor e mais barato mesmo.



Carrefour 49
A cada vez que você compra no Carrefour, você ganha pontos para trocar por produtos de qualidade.

ECONOMIA

COMÉRCIO EXTERIOR

Governo reduz alíquotas de 4 mil produtos

A nova relação de importados sai hoje no Diário Oficial, incluindo itens como tecidos de malha, fumo e bebidas

ROSALVA NUNES DA ROSA
Sucursal/Brasília

A partir de hoje, mais 4.000 produtos constantes da Tabela Aduaneira Brasileira (TAB) terão as alíquotas de importação reduzidas, para aumentar a oferta no mercado e estabilizar os preços internos. A portaria, assinada ontem pelo ministro Ciro Gomes e publicada no Diário Oficial da União de hoje, inclui produtos de limpeza, bebidas, fumo, tabaco, instrumentos musicais, relógios, ferramentas, têxteis, tecidos de malha, vidro, produtos de origem animal, alimentos, resinas, gorduras e óleos, entre outros.

Todos os itens ficaram com alíquotas entre 14% e 20%. Os técnicos do Ministério da Fazenda estimam que, com a medida, os preços destes importados chegarão ao país 5% mais baratos.

Nos próximos dias, será di-

vulgada uma nova lista, incluindo produtos químicos, farmacêuticos, adubos, fertilizantes, plásticos e borrachas, entre outros. Com isto, a equipe econômica completará o processo de antecipação da vigência da Tarifa Externa Comum (TEC) nos produtos brasileiros, com a redução de alíquotas de quase 13 mil itens.

A nova lista, prevista para os próximos dias, terá adubo e borracha

Pelo acordo do Mercosul, a TEC só entraria em vigor em janeiro do próximo ano, deixando de fora apenas os bens de capital e informática (que terão completadas a redução de alíquotas até 2006), e uma lista de exceções contendo 300 produtos, que terão as tarifas dimi-

nuidas gradativamente até 2001.

O processo de redução das tarifas de importação foi iniciado na semana passada, com a divulgação de uma lista de 400 produtos que ficaram com alíquota de 20%, entre eles os automóveis e eletroeletrônicos. A estratégia da equipe econômica é aumentar a oferta de produtos a preços acessíveis no mercado interno, forçando também a redução nos preços dos produtos nacionais.

Com a abertura econômica, o governo quer também evitar que os empresários concedam aumentos salariais com repasse para os preços. De acordo com uma nota divulgada pelo Ministério da Fazenda, a redução do imposto de importação acarretará uma perda de receita em torno de US\$ 10,6 bilhões mensais. Mas a equipe espera compensar parte desta perda em janeiro, com a implementação da terceira etapa do processo de reformulação tarifária.

OS ITENS DA NOVA LISTA

Esses são alguns dos itens constantes da lista de produtos que tiveram suas alíquotas de importação reduzidas

- [] Bebidas - Em alguns casos, as alíquotas caíram de 20% para 14% e, em outros de 15% para 14% (não foram especificados os produtos)
- [] Outros produtos químicos - 15% para 2%
- [] Aços - 20% para 14%
- [] Fios de ferro ou aços galvanizados - 20% para 12%
- [] Matérias têxteis - Algumas passaram de 20% para 14%, outras de 10% para 8%. (Não foram especificados os produtos)
- [] Material para preparação de níquel - 20% para 16%
- [] Material para preparação de zinco - 20% para 15%
- [] Produtos de limpeza - 20% para 14%
- [] Preparados à base de cereais - De 20% para 14%, 16% ou 18%. (Não foram especificados os produtos)

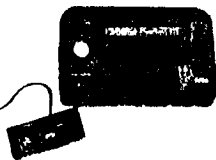


VIDEOGAME MASTER sem fio, com sonic na memória. 10 peças

98,00 à vista

VIDEOGAME MASTER SYSTEM COMPACT el fio e sonic na memória. 30 peças

133,00, à vista



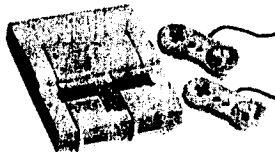
VIDEOGAME - GEAR com cartucho. 5 peças.

220,00 à vista



VIDEOGAME SUPER NINTENDO com 2 joystick. Acompanha cartucho Super Mário World. 15 peças.

299,00 à vista



PRA VOCÊ ENFRENTAR TODOS OS DESAFIOS. MENOS O PREÇO.

Ofertas válidas até 24/09/94.



VIDEOGAME MEGA DRIVE com 1 joystick e cartucho sonic II. 30 peças.

220,00 à vista



JOYSTICK SEGA 6 botões. 10 peças à vista

18,00



JOYSTICK MASTER 10 peças à vista

9,00



CARTUCHOS SUPER NISS

A partir de 48,00 à vista



CARTUCHOS MASTER SYSTEM A partir de

19,00 cada



CARTUCHOS MEGA DRIVE A partir de

45,00 cada

TELECONSULTAS
339.1300



Carrefour
Melhor e mais barato mesmo.



Carrefour
A melhor a preço
compre sempre aqui

ECONOMIA

Informe Econômico

Menor produção

A greve dos metalúrgicos do ABC reduziu a produção de automóveis em setembro, em relação a agosto. A indústria automobilística fechou o mês com 85.941 carros montados, 16% a menos que no mês anterior. No setor de veículos leves, de se incluem as picapes, a produção mensal foi de 12.982, em comparação com 17.571 montados em agosto. A greve dos metalúrgicos atingiu a Volkswagen, a Ford e a GM. A Volkswagen informou que suas vendas foram reduzidas em cerca de 13 mil veículos, que correspondem a 25% do que foi comercializado em agosto. Para compensar essas perdas, a montadora quer atingir em novembro um volume superior a 40 mil unidades.

O governo pretende partir a ação contra a prática de sonegação na comercialização de produtos populares. Na próxima semana, a Polícia Federal e a Secretaria da Receita Federal realizarão ações de campo, em pontos do país, para flagrar a venda com sonegação, se possível, até efetuar ações dos responsáveis. Até agora, a ação do governo no combate ao ágio limitou-se a diligências da Polícia Federal e à instauração, pela Receita Federal, de processos fiscais contra concessionárias. Mas a Receita Federal tem uma ação limitada sobre os ágiolos, porque legislação disponível só permite autuar as empresas pela sonegação de impostos gerada pela venda com ágio.



Quem quiser criar uma empresa terá de contratar um advogado para dar visto no processo. A decisão foi tomada, caráter liminar, pelo Supremo Tribunal Federal (STF), que manteve o inciso II do Artigo 7 do novo estatuto OAB. Pelas normas anteriores, a contratação de um advogado era suficiente para alistar uma empresa. A decisão só terá validade definitiva após o julgamento de mérito.

Orçamento Público nas Soluções Democráticas é o tema do seminário que será realizado pelas Associações de Editores de Finanças Públicas do Estado no dia 14, no Hotel Continental. O seminário terá a presença da diretora de orçamento do Estado de Nova York, Kelly López, e do ministro do Ministério de Orçamento francês, Luc Aigre.

A Frente de Modernização Portuária realiza hoje um debate sobre a Integração dos Modais de Transporte e Escoamento das Exportações Gaúchas, coordenado por Luis Antônio Lindau, responsável pelo programa de pós-graduação em Engenharia de Produção da UFRGS. Na reunião, que será realizada das 10h às 12h, no 6º andar do Palácio do Comércio, serão discutidas as possibilidades de criação de um programa para o aproveitamento das hidrovias gaúchas.

Considerada a maior empresa de Banco de Dados do mundo, a Oracle Corporation, 18ª no ranking das maiores empresas dos Estados Unidos e um faturamento anual de US\$ 2 bilhões, já mantém no Rio Grande do Sul a segunda maior base instalada Oracle no Brasil. A primeira está em São Paulo.

MERCOSUL

Exportações gaúchas crescem 19,5% no primeiro semestre

Mais da metade das vendas foram destinadas ao mercado argentino

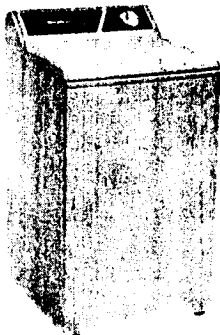
As exportações de produtos industriais do Rio Grande do Sul para os países do Mercado Comum do Cone Sul (Mercosul) atingiram US\$ 320,1 milhões no primeiro semestre desse ano, o que representa um aumento de 19,5% em relação ao mesmo período de 1993. Desse total, 62,7% se destinaram à Argentina, 20,08% para o Uruguai e 16,5% para o Paraguai. "A indústria gaúcha já conquistou o Mercosul", avalia o secretário estadual do Desenvolvimento Econômico e Social, Olimpio

Albrecht. O polietileno produzido pela Companhia Petroquímica do Sul (Copesul) e as colheiteiras combinadas, com montantes de US\$ 27 milhões e US\$ 16,6 milhões, respectivamente, lideraram as exportações gaúchas aos países vizinhos. Reboques e semi-reboques para transporte, óleo combustível, carrocerias e cabinas para ônibus e micro-ônibus, carne de frango, partes e acessórios para automóveis e máquinas e aparelhos para a indústria cervejira completam a lista dos produtos mais ex-

portados. A liderança das importações argentinas de produtos gaúchos é encabeçada pelo polietileno, enquanto a erva-mate beneficiada é mais vendida ao Uruguai e as colheiteiras combinadas despontam nos negócios com o Paraguai. A Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Social cita ainda armações de ferro fundido, caixas, espingardas de caça, instalações frigoríficas, tratores, cigarros e calçados como responsáveis pela boa performance das exportações.

CARREFOUR O HIPER BARATO EM ELETRODOMÉSTICOS

Ofertas válidas até 08/10/93.



LAVAROUPA BRASTEMP BABY 4kg automática, 3 ciclos 30 peças
 485,00
 250,05
 =500,10

LAVAROUPA BRASTEMP MONDIAL 22 MAC, 5kg, automática, nível d'água 30 peças

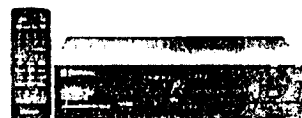
569,00
 293,35
 =586,70



CD PHILIPS, Mod. 164 com controle remoto, bivolt, memória programada, para 32 faixas. 1 ano de garantia 20 peças

219,00
 112,91
 =225,82

ELETRODOMÉSTICO
 2x
 SEM BUROCRACIA
 2 PAGAMENTOS EM CHEQUES COM TAXAS DE JUROS ESPECIAIS



VIDEOCASSETE EMERSON VCR 3000 2 cabeças, controle remoto, 15 peças

310,00
 159,82
 =319,64

OLEÇÃO PRIMAVERA-VERÃO

camisa gola pólo manga longa sionada 59,90

5X (1+4)

Camiseta gola careca manga curta 19,90

bermuda tecido leve 19,90

Bermuda lã 19,90

V VITORINO MODA MASCULINA

Iguatemi, Praia de Belas e Marechal eq. Viticini

Oferta válida até 08/10/93. Imagem meramente ilustrativa. Não há prazo.

TELECONSULTAS ELETRODOMÉSTICOS 339.1300



Carrefour Melhor e mais barato mesmo.



Carrefour é o melhor e mais barato mesmo.

ZOTTIS/MOBYCENTER

PREÇO

BAIXO

PARA

VOCÊ

VOLTAR

SEMPRE

Açougue/Perecíveis

| | |
|---------------------------------|--------------|
| Frango Congelado kg..... | 0,92 |
| Bacalhau Norueguês Ling kg..... | 12,90 |
| Creme Vegetal Cremosy 500g..... | 0,49 |

Mercearia

| | |
|--|-------------|
| Molho Pomarola lata 350g..... | 0,77 |
| Erva Mate Super Líder pcte. 1kg..... | 0,94 |
| Filtro de Papel Melitta 102 c/40..... | 0,77 |
| Gelatina Otker pcte. 85g..... | 0,27 |
| Biscoito Tostines Água e Sal pcte. 200g..... | 0,45 |
| Biscoito Bonnies pcte. 400g..... | 0,68 |
| Grissini Finitos pcte. 200g..... | 0,49 |
| Doce de Leite Lapataia vidro 450g..... | 1,97 |
| Feijão Branco Belinha pcte. 500g..... | 0,49 |

Padaria

| | |
|---------------------------------|-------------|
| Pão de Milho Paladare 450g..... | 0,93 |
| Pão de Queijo kg..... | 3,50 |

Brinquedos

| | |
|--|--------------|
| Boneca Meu Nenu Colorama ref. 5018..... | 12,70 |
| Boneca Pity Nina Colorama ref. 5030..... | 18,80 |
| Jogo Pequeno Arquiteto Arco Íris ref. 3043..... | 1,65 |
| Caminhão Frotinha Basculante Colorama ref. 100L..... | 1,65 |
| Bola Plástica Confete/Sel. Canarinho Prisplast..... | 1,10 |

Bebidas

| | |
|--|-------------|
| Mirinda/Sukita Pet 2 litros..... | 1,10 |
| Cerveja Heineken lata..... | 0,59 |
| Refresco Tang envelope..... | 0,55 |
| Vinho Nouveau Rouge Tinto ga..... | 3,45 |
| Vinho Aurora Reser. Gewurstraminer ga..... | 6,80 |

Hortifrutigranjeiros

| | |
|---------------------------------|-------------|
| Alface unidade..... | 0,18 |
| Moranginho Bandeja unidade..... | 1,20 |

Higiene/Limpeza

| | |
|---|-------------|
| Shampoo Dimension 200ml..... | 1,58 |
| Creme Dental Colgate 90g..... | 0,79 |
| 2 Pinho Fliper 500ml GRÁTIS AMACIANTE FLIPER 500ml..... | 0,70 |

Importados Mobycenter

| | |
|---|--------------|
| Vinho Chileno D. Sol Cabernet Sauv./Merl. ga..... | 3,99 |
| Vinho Argentino Gran Rodas ga..... | 4,98 |
| Vinho Alemão J. Frederich/Franz Reh Lieb. ga..... | 4,98 |
| Vinho Italiano Batasiolo Barolo Tinto ga..... | 14,90 |
| Massa Italiana Barilla Spaghetti pcte. 500g..... | 1,48 |

RESTAURANTE

Suprema de Frango à Maryland
Grátis Fatia de Torta

LANCHERIA

Fatia de Pizza
+ Refrigerante 300ml.

1,70

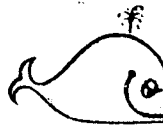
Somente nas Lojas Mobycenter Porto Alegre, Canoas e Novo Hamburgo

Ofertas válidas até 07/10/94, ou enquanto durarem os estoques.

Ao término destas promoções, os preços em oferta voltarão ao normal.



Zottis
SUPERMERCADOS



Mobycenter
PORTO ALEGRE / NOVO HAMBURGO / CANOAS

Jornal Zero Hora: segunda feira, 10 de outubro de 1994.

" Quando vejo os
anúncios do Carrefour,
vou direto no Big
porque sei que
lá os preços
são mais baixos ".

*Loeni Macalós Strelow
Moradora do Centro*

**Faça como a dona Loeni, traga os
anúncios do Carrefour e comprove.**

BIG
SHOP

4º aniversário do campeão de preços baixos.

CARREFOUR

Ofertas válidas até 11/10/94.

açúcar

Açúcar Refinado União
1kg **0,54**

CEREAIS

Arroz Maioral Tipo 2 - 5kg 2,24
Arroz Carrefour Tipo 2 - 5kg 2,35
Arroz Tio João
T1 - 5kg **2,80**

FARINÁCEOS

Farinha de Trigo Carrefour 1kg 0,24
Farinha de Trigo
Veneranda 1kg **0,36**
Farinha de Milho Yoki 1kg 0,35

MATINAIS

Café Carrefour 500g 2,14
Café Casagrande 500g 2,68
Açocolatado Toddy 400g 0,68
Açocolatado Nescau
500g **1,08**
Sucrilhos Kellogg's 300g 2,69

LEITES

Leite Condensado Moça
395g **0,72**
Crema de Leite Glória 300g 0,79

CORTES DE FRANGO

Asa de Frango Resfriada kg 1,15
Moela de Frango Resfriada kg 1,20
Peito de Frango
Resfriado kg **1,84**
Coxa de Frango Resfriada kg 1,54
Sobrecoxa de Frango
Resfriada kg 1,54
Filé de Frango Resfriado kg 3,41

FIAMBRERIA

Salsicha Pré-Embalada Lebon kg 1,35
Salsichão Pré-Embalado
Zucchetti kg **1,53**
Mortadela Lebon kg 1,25
Mortadela Bolonha Prenda kg 1,99
Lingüiça Calabresa Perdigão kg 2,36
Apresentado Perdigão Fatiado kg 2,05
Apresentado Prenda Lanche kg 4,59
Presunto Gordo Sadia Fatiado kg 4,89

EMBUTIDOS

Mortadela Sadilar
Sadia kg **1,52**
Mortadela Excelsior kg 1,69
Mortadela de Frango Minu kg 1,97
Lingüiça Calabresa Sadia pct. 500g 2,24
Lingüiça Calabresa Enroladilha Sadia
pct. 500g 2,44
Lingüiça Calabresa Excelsior kg 3,55
Lingüiça de Carne de Porco Sadia
pct. 500g 2,24
Lingüiça Toscana Ki Fácil Dalia kg 2,32
Lingüiça de Frango Coquetel Minu kg. 3,06
Lingüiça de Carne de Porco Excelsior kg 3,40
Lingüiça Mista Italianinha Minu kg 3,55

IOGURTES

Bebida Láctea Yabon litro 0,95
Bebida Láctea Bat Gut
litro **0,99**
Petit Suisse Yoplinho 360g 1,27
Petit Suisse Carrefour 360g 1,35
Petit Suisse Danoninho 360g 1,50
Petit Suisse Chambinho 360g 1,55
Iogurte Líquido Yop c/4 un. 1,30
Iogurte Líquido Bliss c/4 un. 1,69
Iogurte Líquido Dan'up c/4 un. 1,85

OVOS

Ovo Tipo Grande Branco dúzia **0,52**
Ovo Tipo Grande Vermelho dúzia 0,59

GORDUROSOS

Crema Vegetal Milla 500g 0,67
Crema Vegetal Delícia Diet 500g 0,67
Crema Vegetal Doriana Light 500g 0,67
Margarina Cremosa
Delícia 500g **0,67**
Margarina Cremosa Doriana 500g 0,67
Doriana Prático Sabor 500g 0,67

QUEIJOS RALADOS/REQUEIJÕES

Queijo Ralado Santa Rosa
pct: 100g **0,92**
Queijo Ralado Lacesa pct. 100g 1,10
Requeijão Lacrema 250g 0,91
Requeijão Lacesa 250g 1,15
Requeijão Dobon 250g 1,17
Requeijão Carrefour 250g 1,25

MASSAS FRESCAS

Massa Fresca Espaguete/Talharim
Pavioli 500g 0,65
Massa Fresca Espaguete/
Talharim Maspel 500g **0,65**
Massa Fresca Espaguete/Talharim
Manoela 500g 0,65
Massa para Pastel Maspel 500g 0,69
Massa para Pastel Pavioli 500g 0,69
Massa para Pastel Carrefour 500g 0,69
Massa para Pastel Frescarini 500g 0,72

BEBIDAS

Vodka Natasha 980ml 3,48
Whisky Old Eight 1000ml 8,28
Whisky Natu Nobilis
1000ml **8,79**

O Carrefour é uma
empresa de comércio
varejista e se reserva
o direito de não
vender por atacado.



Carrefour
Melhor e mais barato mesmo.



Venha
Ver
de Perfo.

O HIPER BARATO DA CIDADE.

Ofertas válidas até 11/10/94.

IGIENE

| | |
|--|-------------|
| Sabonete Lux Suave 90g | 0,17 |
| Sabonete Vinólia 100g..... | 0,29 |
| Sabonete Senador 130g..... | 0,46 |
| Sabonete Dove 100g..... | 0,72 |
| Papel Higiênico Neve c/4 un. | 1,08 |
| Papel Higiênico Personal com 8 un. | 1,38 |
| Fralda Descartável Turma da Mônica Plus..... | 4,16 |
| Fralda Descartável Pampers Uni | 4,18 |
| Fralda Descartável J&J Sempre Seca Plus..... | 4,89 |

IMPEZA

| | |
|--|-------------|
| Amaciante de Roupas Fofo 500ml | 0,34 |
| Amaciante de Roupas Carrefour 500ml..... | 0,39 |
| Amaciante de Roupas Mon Bijou 500ml..... | 0,42 |
| Amaciante de Roupas Comfort 500ml..... | 0,62 |
| Desinfetante Pinho Bril Plus 500ml | 0,55 |
| Desinfetante Pinho Carrefour 500ml..... | 0,62 |
| Desinfetante Pinho Sol 500ml..... | 0,77 |
| Detergente em Pó Pop 1kg | 0,86 |
| Detergente em Pó Carrefour 1kg..... | 1,12 |
| Detergente em Pó Quanto 1kg..... | 1,13 |
| Detergente em Pó Omo Dupla Ação 1kg..... | 1,39 |

BRINQUEDOS

| | |
|-------------------------------------|--------------|
| Balde de Praia Itapema..... | 2,30 |
| Kit Pirata Importado..... | 3,60 |
| Boneca Tutuca Estrela | 13,90 |
| Aquamatic Estrela..... | 16,90 |
| Boneca Minha Amiguinha Estrela..... | 17,90 |
| Bebezinho Estrela..... | 29,19 |
| Bicicleta Brisa Aro 16 Monark | 85,90 |
| Bicicleta BMX Aro 16 Monark..... | 89,90 |

PRESENTES

| | |
|---|--------------|
| Faqueiro 12 peças Kolor Tramontina ref. L360 | 5,90 |
| Faqueiro 18 peças Tavola ref. P207 Tramontina..... | 14,89 |
| Faqueiro 130 peças c/Estojo ref. 660 Hércules..... | 349,00 |
| Conjunto c/3 Assadeiras Nigro..... | 5,90 |
| Panela de Pressão Polida 4,5 litros Clock..... | 12,49 |
| Conj. Panelas c/5 peças c/Teflon II Nigro | 34,90 |
| Conj. Panela ref. R001 7 peças Inox Tramontina..... | 89,90 |

ARRUMACÃO DA CASA

| | |
|--|-------------|
| Rodo Fortiflex Betanin | 0,99 |
| Tábua de Passar Roupa c/Accessórios Passo..... | 17,90 |
| Fruteira em Mogno c/3 Cestos Canoso..... | 17,90 |

FITAS/ACESSÓRIOS

| | |
|--|--------------|
| Fita VHS T120 Virgem Importada..... | 2,99 |
| Fita VHS Aladin/Anivers. Pato Donald un. | 17,90 |
| Conjunto com 3 Fitas K-7 C60 Chrome Importada..... | 3,90 |
| Porta VHS GM..... | 0,60 |
| Porta CD para 15 peças Plasinc..... | 3,69 |

AUTOMOTIVO

| | |
|--|--------------|
| Óleo GTX 20/40 1 litro Castrol | 1,54 |
| Cera Tradicional Gran Prix Jonhson 200g..... | 3,39 |
| Kit Limpeza c/Cera Pan..... | 4,49 |
| Caixa de Ferramenta CF-16 S. Bernardo..... | 6,90 |
| Pneu 175/70 x 13 Radial Firestone | 43,19 |

RAÇÕES

| | |
|---|-------------|
| Ração para Gato Whiskas Éffem 500g | 0,70 |
| Ração para Gato Whiskas Éffem 3,0kg..... | 4,49 |
| Ração para Gato Gatsy Purina 3,0kg..... | 3,49 |
| Ração para Cães Papita Purina 3,0kg..... | 2,69 |
| Ração para Cães Delli-Dog Purina 2,7kg..... | 3,49 |
| Ração para Cães Biriha Guabi 10,0kg | 5,39 |
| Ração para Cães Kanina Purina 10,1kg..... | 8,49 |
| Ração para Cães Pedigree Éffem 10,1kg..... | 9,90 |
| Ração para Cães Frolic Éffem 10,1kg..... | 15,90 |

O Carrefour é uma empresa de comércio varejista e se reserva o direito de não vender por atacado.



Carrefour
Melhor e mais barato mesmo.



Venha
Ver
de Perfo.

BOURBON

Ofertas especiais de Primavera.



MERCEARIA

Óleo de Soja
Coopasso 750ml

Per **0,55**



BEBIDAS

Cerveja Heineken*
lata 350 ml

Per **0,45**



AÇÚCAR/CEREAIS

Açúcar Refinado
Guarani pacote 1kg

Máximo 10 kg por cliente

Per **0,45**

| | |
|------------------------------|-----------------|
| Milho Verde Peixe 200g | Per 0,49 |
| Maionesa Gourmet Sachet 250g | Per 0,41 |
| Pepino Germer 330g | Per 1,55 |
| Sardinha Coqueiro óleo 135g | Per 0,68 |
| Molho Peixe Tomatelli 350g | Per 0,58 |

Extrato de Tomate
Arisco 370g

Per **0,52**

Massa com Ovos
Coroa 500g

Per **0,39**



FIAMBRIA

Creme Vegetal
All Day 500g

Per **0,44**



CDs

CD Xuxa

Unid. Per

9,98



MATINAIS/SOBREMESAS

Leite Condensado
Parmalat t. pack 395g

Per **0,59**

| | |
|---|-----------------|
| Leite de Leite Parmalat t.pack 200g | Per 0,65 |
| Matinais Royal 85g | Per 0,29 |
| Café Matinal 100g | Per 1,99 |
| Biscoito Sortido Pérola 500g | Per 0,48 |
| Biscoito Água e Sal Cream Cracker 1kg 500g | Per 0,65 |
| Biscoito Haiti 500g | Per 2,49 |
| Biscoito Lacta c/ 20 | Per 0,68 |
| Biscoito Sortido Neugebauer 400g | Per 1,29 |

OFERTAS VÁLIDAS ATÉ 11/10/94,
ENQUANTO DURAREM OS ESTOQUES.



LIMPEZA

Sabão Coopasso
barra 500g

Per **0,22**

| | |
|------------------------------|-----------------|
| Desinfetante Paetê 750ml | Per 0,33 |
| Detergente Líquido ODD 500ml | Per 0,22 |
| Papel Higiênico Nice c/ 4 | Per 0,65 |
| Toalha Chiffon c/ 2 | Per 0,85 |

ELETRDOMÉSTICOS:
TELECONSULTA FONE: 337.2911

UTILIZE NOSSO CREDIÁRIO



ELETRDOMÉSTICOS

20 TVC 14" Philips
GL 1314, C. Remoto

Unid. Per

389,90

| | |
|---|---------------|
| Est. | Unid. Per |
| 30 Toca-discos Laser Philips AK 630 | 198,90 |
| 15 Lavalouça Brastemp 19SDB | 309,90 |
| 20 Forno Elétrico Fischer, Inox, 110 V | 129,00 |
| 30 Liquidificador Arno LS | 38,90 |
| 50 Turbo Circulador Arno 30 cm T12G | 35,90 |
| 15 Fogão Dako Magister Plus, autolimpante, mesa inox, 4 queim. | 179,90 |

EM CONSIDERAÇÃO AOS NOSSOS CLIENTES NÃO VENDEMOS POR ATACADO

DESFRUTE, TAMBÉM, DOS BONS SERVIÇOS DO BOURBON SHOPPING

NAS COMPRAS ACIMA DE 100 REAIS,
NO BOURBON HIPERMERCADO,
VOCÊ GANHA UMA LAVAGEM EX-
TERNA. ESTA PROMOÇÃO É VÁLI-
DA SOMENTE DE 2ª A 5ª FEIRA.



60 LOJAS



PRACA DE
ALIMENTAÇÃO



CINEMAS
BOURBON 1 E 2



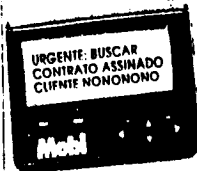
BANCO

BOURBON
SHOPPING

**SAIA DO CASULO. COLEÇÃO
PRIMAVERA VERÃO
FRANCO GIORGI.**

Shipping Itaúvini Fone 334.6723
Rua da Praia Shopping Fone 228.9093
Nova Shopping Fone 593.7738

FRANCO GIORGI
Moda Masculina.



Ganhe Tempo e Dinheiro

Adquira um Mobi

A mensagem vem escrita na tela

Grande Porto Alegre e V. dos Sinos

Mobi

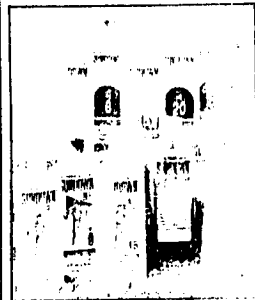
O Mensageiro Instantâneo

228.1011

16

ZERO HORA

LANÇAMENTOS



Embalagens: mudanças

Protetor solar

A Johnson & Johnson introduziu novidades na sua linha de filtros e protetores solares, que está completando 10 anos de lançamento. O Sundown Stick FPS 15 vem em forma de bastão para facilitar a aplicação nas áreas mais sensíveis do corpo, como lábios e nariz. Além disso, toda a linha Sundown traz agora novas embalagens. O objetivo foi criar uma programação visual padronizada na linha para auxiliar o consumidor a escolher o produto no ponto de venda. Agora, os designadores de categoria são os seguintes: moderador solar, protetor solar, bloqueador solar ou gel hidratante. Os designadores de família são: posol, sport e stick.

VEÍCULOS

Injeção eletrônica

Os automóveis importados estão chegando ao mercado brasileiro com importante modificação no sistema de injeção eletrônica, que permite um funcionamento normal do motor com a mistura de 12% a 22% de álcool hidratado e gasolina, um substituto chamado tetraetila com segurança, gerando menor poluição. Para trazer o melhor para o Brasil, foram precisos vários meses de estudos, com a utilização de mil litros de gasolina de Etroleás em Londres, nos laboratórios da empresa. Não é questionada a qualidade da gasolina, mas sua mistura. Por isso foi alterada a cabeça do comando de injeção eletrônica. O motor ocorreu com o sistema de injeção eletrônica de álcool, que sofreu uma alteração no chip responsável pelo comando do sistema com sucesso.

Vá direto onde é mais perto e custa menos.

Você que mora no Menino Deus, Teresópolis, Azenha, Cidade Baixa e Zona Sul, não esqueça, nossos pesquisadores garantem o menor preço da região.

OFERTAS VÁLIDAS ATÉ SÁBADO, DIA 15/10/94

MERCÉARIA

| | |
|------------------------------|-------------|
| Açúcar Duçala 1kg..... | 0,52 |
| Óleo Soja Corcovado 900ml | 0,73 |
| Café Seresla 500g..... | 2,98 |
| Café Brasileiro V. Puro 500g | 2,97 |
| Erva Mate Vier 1kg..... | 1,39 |
| Achocolatado Muky 500g.... | 1,09 |
| Massa c/ Ovos Rigoni 500g | 0,45 |
| Salsicha Swift | |
| Tipo Viena 180g..... | 0,65 |
| Bisc. Rech. Brigadeiro 200g | 0,55 |
| Bisc. Rech. Fominhas 200g | 0,37 |

PADARIA/CONFEITARIA

| | |
|----------------------------|-------------|
| Pão Sovado kg..... | 2,48 |
| Torta Crocante kg..... | 3,70 |
| Pão de Sanduíche | |
| Trigo Granix 500g..... | 0,79 |
| Pré Pizza Gavoli 130g..... | 0,48 |

HIGIENE E LIMPEZA

| | |
|-------------------------------|-------------|
| Shampoo Colorama 500ml... | 1,29 |
| Sabonete Rexona 90g..... | 0,29 |
| Fralda Descartável-Pipita PMG | 4,50 |
| Alvejante O Boa 1L..... | 0,49 |
| Sabão Relin. Gaúcho 500g... | 0,29 |
| Desinfet. Pinho-Sol 500ml... | 0,79 |

FRIOS E LATICÍNIOS

| | |
|--------------------------------|-------------|
| Salsichão Nicolini kg..... | 1,78 |
| Salsicha Sadia a granel kg... | 1,64 |
| Creme Vegetal Primorina 500g | 0,58 |
| logurte Yoplait c/ 6un..... | 1,67 |
| Bebida Lacta Yo Lat 200g.... | 0,45 |
| Bebida Lacta Yo Lat gfa. 1L... | 1,69 |
| Creme Queijo Cremucho 250g | 0,73 |

BAZAR

| | |
|----------------------------|---------------|
| Xícara Chá Duralex un..... | 1,90 |
| Xícara Porcelana | |
| Schimidt Pampa un..... | 3,29 |
| Conj. Salada Inox | |
| Tramontina T45..... | 10,49 |
| Jogo Panela Inox | |
| Tramontina 5 pçs..... | 119,00 |
| Travessa Inox | |
| Tramontina T047..... | 11,49 |
| Cabide Hesti c/ 3un..... | 0,99 |

SOM E VÍDEO

| | |
|-------------------------------|--------------|
| CD's Nacion. e Intern. un.... | 10,90 |
| I.P's e K7's Etiqueta | |
| Vermelha un..... | 2,90 |
| Fita VHS Sony T120..... | 4,90 |
| Antena Thevear | |
| Modelo Amapola..... | 12,89 |

BRINQUEDOS E GAMES

| | |
|--------------------------------|---------------|
| Bonecos Heróis TV Apolo | |
| Grande un..... | 5,90 |
| Jogo Fazendo Arte c/ Eliana... | 6,89 |
| Moto Naja Meplastic Ref. 1993 | 7,90 |
| Boneca Pinturinha Estrela... | 14,99 |
| Boneca Xuxuzinha | |
| Brink Toys..... | 19,99 |
| Controle Vídeo Game | |
| TPC 1/3/4..... | 8,98 |
| Controle Vídeo Game | |
| TPC 5/2..... | 10,98 |
| Controle Vídeo Game | |
| Aqua Pad..... | 22,90 |
| Vídeo Game Dinavision III | |
| Radical..... | 109,00 |

TÊXTIL

| | |
|----------------------------------|--------------|
| Conj. Infantil Muriguga | |
| 4 a 12 anos..... | 8,90 |
| Meia Isacil Inf. c/ 3un..... | 1,90 |
| Chinelo Infantil Sea Red..... | 2,90 |
| Biquini bebê c/ Viseira Fliper | 3,90 |
| Sunga Bebê c/ Viseira Fliper | 3,90 |
| Cueca Adulto D'uomo Ref. 3021 | 1,90 |
| Chinelo Adulto Katina Surf.... | 6,90 |
| Toalha Praia Buettner/Lepper | 3,90 |
| Colcha Casal c/ Babado Altemburg | |
| c/ 2 Porta Travesseiro..... | 19,00 |
| Travesseiro Altemburg 45x65 | 2,49 |
| Jogo Lençol Casal Barra Prática | |
| Artex 4 pçs..... | 19,89 |

KASTELAO

A GARANTIA DO MENOR PREÇO TODOS OS DIAS.

Menino Deus - Av. José de Alencar, 998
Teresópolis - Av. Teresópolis, 2893

Concorrência:

Dinosul, Zaffari, Real, Mobycenter, Dossul, Zottis, Econômico e Bonjour



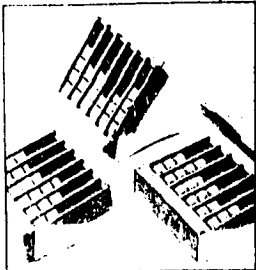
Tudo em até 6x para pagar.



FRULLAIA
PRAIA DE BELAS
TROFÉU CLAVE DE SOU
TROFÉU EMPRESAS I
EMPRESARIOS
Recebe hoje, às 19 horas,
TROFÉU BOLACHA DE
OURO 1994
ISTO É COMPETÊNCIA

LANÇAMENTOS

DIVULGAÇÃO/ZU



Niqueleira: por R\$ 0,25

Porta-níquel

Três meses depois do lançamento da niqueleira portátil Perfocoin, período em que vendeu 13 mil unidades, e com um investimento de US\$ 25 mil, a Perto S/A, empresa do grupo paçoco Digicon, está lançando a Perfocoin II. A nova niqueleira será a primeira no mercado com compartimento específico para a moeda de R\$ 0,25, que começou a circular em 30 de setembro. A Perfocoin II permite três diferentes posições de uso, além de poder ser lacrada e conter um local específico para a impressão de logomarca.

POUPANÇA

Menos recursos

As cadernetas de poupança perderam, nos últimos dois meses, R\$ 1,841 bilhão dos R\$ 2,075 bilhões de depósitos líquidos que haviam recebido em julho, primeiro mês do Plano Real. Com isto, o estoque de depósitos, excluídas as remunerações que são somadas mensalmente, ficou apenas R\$ 133 milhões acima do valor verificado no final de junho. Em setembro, a captação negativa (saque menos depósitos) atingiu R\$ 1,098 bilhão e, em agosto, ficou em R\$ 745 milhões. O estoque atual de depósitos da poupança está em R\$ 41,540 bilhões. Os técnicos do Banco Central acreditam que apenas uma pequena parte dos recursos tenha ido para o consumo.

CORREÇÃO

O nome correto da empresa citada na reportagem da página 11 do 'Caderno de Economia' de ontem é RMC Comunicação e Marketing e não RCM como constou no título.

Produtos importados para o Natal

Os produtos importados para o Natal chegarão às prateleiras dos supermercados no início de novembro a preços 20%, em média, mais baixos que os cobrados no ano passado. O consumidor, porém, não precisará ler pressa, pois os estoques negociados para este ano são de 10% a 20% maiores e os preços poderão até baixar em dezembro.

Indústria de panetone produz mais

A expectativa de um Natal com mesa farta levou as indústrias de panetones a aumentar a produção em até 20% comparada à de 1993. As importadoras, em alguns casos, dobraram seus pedidos. Empresários já projetam incremento de 50% na venda de cestas natalinas. E o setor de frios teme que venham a faltar alguns tipos de carne, como tender e chester.

Brinquedos com o menor preço é no Carrefour.

M E N I N A S

| | | | |
|--|---|-------|--|
| | Urso Amiguinho Brima..... | 3,50 | |
| | Kit Beleza ref. 100BC - Importado..... | 3,90 | |
| | Bebê Love Care ref. 9071 - Importado..... | 5,90 | |
| | Boneca c/ tricículo - Importada..... | 12,30 | |
| | Boneca Olivia ref. 9216..... | 13,90 | |
| | Fabriquinha de Sorvete Glasslite..... | 39,90 | |
| Fabriquinha de picolé Glasslite..... | 42,90 | | |
| Boneca Pinturinha Estrela 13,90 | | | Furgão Home Importado 19,90 |

M E N I N O S

| | | | |
|---|---|---|--|
| | Espada Medieval Brasilflex..... | 1,10 | |
| | Força Policial de trânsito ref. 1225 - Importado..... | 1,20 | |
| | Revólver c/ jaio ref. 9943 - Importado..... | 2,90 | |
| | Metralhadora c/ som ref. 3388 - Importada..... | 3,90 | |
| | Carro c/ carreta ref. CH181 - Importado..... | 5,90 | |
| | Jogo de Policia ref. 9301 - Importado..... | 6,51 | |
| Brincando de Motorista ref. 11.80.03 - Estrela 12,89 | Campo de Futebol Saxonia..... 6,90 | Boneco Armstrong ref. 20.86.00 Estrela 32,50 | |

U N I S S E X

| | | | |
|---|---|---|--|
| | Quebra Cabeça ref. 2486 - Importado..... | 2,60 | |
| | Pesca Magnética Mobili..... | 3,49 | |
| | Mexa-se Sideral..... | 3,97 | |
| | Caixa Registradora 2101 - Importada..... | 12,90 | |
| | Virando o Jogo..... | 13,90 | |
| | Máquina de escrever ref. 918 - Importada..... | 17,98 | |
| Caveira Maluca Estrela 32,69 | Kit Ciência - Importado..... 39,90 | Aquaplay Tv Colosso Ref. 16.69.43 Estrela 7,80 | |

B I C I C L E T A S

| | |
|------------------------------------|--------|
| Bicicleta Brisa aro 16 Monark..... | 84,90 |
| Bicicleta BMX aro 16 Monark..... | 89,90 |
| Bicicleta XT - 800 | |
| Feminina 6 marchas aro 26..... | 179,00 |

19 ANOS ATIVA
A serviço da cidade

Ofertas válidas até 11/10/94



Carrefour Melhor e mais barato mesmo.

Carrefour é uma rede de supermercados.