

## **3**

### **Metodologia**

Neste capítulo, são apresentados os tipos de pesquisa empregados, bem como o critério para seleção dos sujeitos, os procedimentos para coleta, tratamento e análise dos dados. Por fim, são apresentadas as limitações existentes decorridas do método selecionado para a pesquisa.

#### **3.1**

##### **Tipo de pesquisa**

Inicialmente, a idéia de pesquisa foi concebida a partir de observações de campo em diversos super e hipermercados brasileiros e em artigos acadêmicos internacionais sobre o varejo. Através de conversas informais com profissionais do varejo como gerentes de loja, gerentes de categoria e compradores, aliado à dados secundários coletados, houve a percepção de oportunidade no que tange à grande diferença entre o mercado brasileiro e o europeu de Marcas Próprias, mais especificamente a França.

Tendo em vista que para obter uma visão comparativa de aspectos como a importância estratégica das MP's tanto para empresas brasileiras quanto francesas seriam necessárias entrevistas com profissionais de alta gerência da área, o tipo de pesquisa selecionado foi o qualitativo. Após essa seleção, foram traçados os objetivos a serem atingidos para a realização de uma pesquisa satisfatória e levantadas as possibilidades de contato com as empresas.

Neste sentido, pode-se afirmar que a pesquisa foi realizada em caráter descritivo, pois visa descrever percepções e expectativas de profissionais de alta gerência diretamente ligados à marca própria em suas empresas sobre as características e oportunidades deste mercado. Dessa forma, buscou-se identificar e analisar as características do fenômeno da MP no contexto do varejo mundial, especialmente no varejo brasileiro e francês e estabelecer correlações entre os fatores que influenciam o seu desenvolvimento.

Além disso, foi utilizada a pesquisa bibliográfica com o intuito de fornecer os insumos necessários para um bom embasamento prévio que permitisse um melhor aproveitamento das entrevistas de campo. Para tal, fizeram parte desta pesquisa inicial análises setoriais e relatórios detalhados do perfil das empresas

entrevistadas disponibilizados por empresas de renome como Euromonitor, IGD e *Planet Retail*.

### **3.2** **Sujeitos da pesquisa**

Para o desenvolvimento desta pesquisa, foram selecionados diretores e responsáveis diretos pelas marcas próprias nos principais *players* do varejo na França e no Brasil. Na França, dado o perfil do varejo francês descrito no capítulo 2 deste estudo, onde as grandes redes supermercadistas dominam o mercado sobre atacadistas e onde as farmácias e drogarias são regulamentadas sem o uso de MP's, as empresas entrevistadas foram selecionadas dentre as cinco maiores empresas no ranking apresentado pela Euromonitor (2005). O contato com as empresas francesas foi intermediado pela escola de negócios francesa ESSEC (*École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales*), que disponibilizou seus contatos e recursos para que as entrevistas obtivessem êxito.

No Brasil, dado que apenas 33% dos varejistas brasileiros segundo a Euromonitor (2005) comercializam produtos de MP e sendo que desses apenas os grandes *players* os desenvolvam em larga escala, foram selecionados e entrevistados profissionais responsáveis diretos pela MP dentre os quatro maiores competidores do setor supermercadista segundo ranking da ABRAS (2006), os quais as redes que eles representam são responsáveis por 42% do total de vendas do segmento e aproximadamente 85% das vendas de MP's do setor supermercadista brasileiro<sup>1</sup>.

Por motivo de confidencialidade das informações prestadas em caráter estratégico por alguns e por solicitação por parte dos entrevistados, as referências às empresas serão aqui preservadas, todavia ressalta-se que será respeitado o conteúdo das entrevistas em sua integridade. Para tal, serão utilizados códigos por segmento de atuação e origem, e suas descrições foram norteadas apenas para a orientação do leitor, fornecendo apenas descrições minimamente suficientes para uma interpretação dos dados neste estudo apresentados. São elas, a saber:

---

<sup>1</sup> Fonte: [www.abrasnet.com.br](http://www.abrasnet.com.br) , acessado em 10 de fevereiro de 2007.

Para as empresas francesas:

- **SUPERMERCADISTA FRANCÊS 1 – FR1**
  - EMPRESA DE ORIGEM FRANCESA, COM ATUAÇÃO NA EUROPA ORIENTAL E OCIDENTAL , ÁSIA E AMÉRICA LATINA.
- **SUPERMERCADISTA FRANCÊS 2 – FR2**
  - GRUPO QUE DETÉM NO VAREJO E NA DISTRIBUIÇÃO SEU MAIOR FOCO, TENDO HIPER E SUPERMERCADOS ESPALHADOS EM MAIS DE 7 PAÍSES.
- **SUPERMERCADISTA FRANCÊS 3 – FR3**
  - UM DOS MAIORES GRUPOS FRANCESES DE VAREJO, COM FORTE ATUAÇÃO EM MAIS DE 15 PAÍSES, ATUANDO NOS FORMATOS SUPER, HIPER, *HARD DISCOUNT* E LOJAS DE CONVENIÊNCIA.
- **SUPERMERCADISTA FRANCÊS 4 – FR4**
  - EMPRESA COM FORTE ATUAÇÃO LOCAL, TENDO RECENTEMENTE UMA BUSCA PELO AUMENTO DA SUA PARTICIPAÇÃO INTERNACIONAL.
- **CONSULTORIA FRANCESA EM VAREJO 5 – FR5**
  - EMPRESA QUE ATENDE GRANDES REDES DE VAREJO FRANCESAS NO TANGENTE À ESTRATÉGIA DE VAREJO E MARCAS PRÓPRIAS

Para as empresas brasileiras:

- **SUPERMERCADISTA BRASILEIRO 1 – BR1**
  - EMPRESA DE CONTROLE TOTAL OU PARCIAL FRANCÊS, COM HIPER E SUPERMERCADOS ESPALHADOS POR TODO O BRASIL
- **SUPERMERCADISTA BRASILEIRO 2 – BR2**
  - EMPRESA TAMBÉM DE CONTROLE TOTAL OU PARCIAL FRANCÊS, COM HIPER E SUPERMERCADOS ESPALHADOS POR TODO O BRASIL
- **SUPERMERCADISTA BRASILEIRO 3 – BR3**
  - EMPRESA DE ORIGEM BRASILEIRA, COM SUA TOTALIDADE DE LOJAS NA REGIÃO SUDESTE
- **SUPERMERCADISTA BRASILEIRO 4 – BR4**
  - EMPRESA DE ORIGEM NORTE-AMERICANA, COM LOJAS NO NORDESTE, SUL E SUDESTE DO PAÍS.

Acredita-se que a visão dos profissionais entrevistados, cujos varejistas que ele representam são responsáveis diretos por 75% do mercado varejista francês<sup>2</sup> e 85% do mercado brasileiro de MP's como estimado anteriormente, aliado às análises e perspectivas publicadas por institutos de renome permitam mapear de forma relevante os principais aspectos do futuro do mercado brasileiro de marcas próprias.

---

<sup>2</sup> Fonte: Euromonitor, 2005.

### 3.3 Coleta de dados

Inicialmente, o primeiro método de coleta de dados empregado neste estudo foi a pesquisa bibliográfica em livros, artigos, revistas especializadas, dissertações, teses e demais publicações científicas pertinentes ao tema, os quais tiveram o intuito de construir um arcabouço teórico com o objetivo de ilustrar a visão de diversos autores quanto a conceitos centrais e situação atual do objeto de estudo. Para a segunda etapa de pesquisa que consistiu de coleta de dados via entrevistas de campo, foram seguidos os passos descritos abaixo.

De acordo com Vergara (2005), recomenda-se um pré-teste do questionário de entrevista com pessoas de reconhecida competência no tema em questão. Para tal, foi realizado um pré-teste com quatro profissionais tanto do setor estudado quanto do acadêmico. A seleção destes foi realizada com base tanto na relevância e possibilidade de agregar valor ao estudo quanto à acessibilidade. Os testes foram realizados até que se atingisse confiabilidade suficiente no que tange à capacidade de responder aos objetivos propostos inicialmente. Em um primeiro momento, foi realizada uma avaliação do formato de pesquisa e da estruturação das questões com um profissional do meio acadêmico. Em seguida, foram consultados três profissionais do setor, a saber: um consultor de varejo francês que desenvolve projetos para um grande varejista de mesma origem; um consultor de empresas de varejo no Brasil que presta assessoria para pequenos varejistas; e um profissional de um dos maiores varejistas brasileiros que lida diretamente com gerenciamento de categorias e ponto-de-venda. Neste, todos os sujeitos relacionados foram questionados sobre os principais tópicos que consideram relevantes sobre o tema estudado; em seguida, foram questionados sobre sua visão acerca das questões pré-definidas pelo pesquisador a fim de verificar o grau de relevância em relação ao proposto e importância para os respondentes. A partir dessa fase, foi elaborado um questionário base de cinco perguntas abertas, onde para cada empresa entrevistada foram adaptadas às perguntas de forma a obter a maior qualidade de dados possível. Este procedimento segue a orientação de um dos entrevistados na fase pré-teste onde ele ressalta que “a qualidade e a profundidade das respostas que você pode obter vai depender diretamente do nível de conhecimento que você, pesquisador, irá demonstrar para o entrevistado”. Logo, foram realizadas pesquisas bibliográficas e telematizadas prévias buscando-se atingir a orientação proposta.

Em um segundo momento, quando da conclusão dos questionários de pesquisa, estes foram enviados por e-mail para análise e apreciação prévia do entrevistado junto com uma carta convite onde eram descritos o intuito e a importância da pesquisa, bem como das possibilidades existentes para a realização da mesma – presencial ou via telefone. Mesmo se abrindo a possibilidade de realização por telefone – o que se acreditava que seria a opção mais provável – as respostas foram no sentido oposto, sendo demandada a pesquisa presencial por seis dos nove entrevistados, o que contribuiu de forma significativa nos dados de pesquisa coletados que serão apresentados posteriormente. As entrevistas presenciais foram realizadas ou dentro da própria empresa entrevistada ou dentro de uma instituição de ensino. Abaixo, tem-se a tabela 11, com a relação do tipo de entrevista realizada com cada entrevistado.

**Tabela 11:** Tipo de entrevista realizada por entrevistado

<b>Entrevistado</b>	<b>Tipo de Entrevista Realizada</b>
FR 1	Presencial
FR 2	Por Telefone
FR 3	Por Telefone
FR 4	Presencial
FR 5	Presencial
BR 1	Presencial
BR 2	Por Telefone
BR 3	Presencial
BR 4	Presencial

Quanto às diferenças entre as duas formas aplicadas de coleta de dados descritas acima, se faz necessário ressaltar alguns pontos, a saber: como esperado, as entrevistas presenciais proveram uma quantidade mais significativa de informações qualitativas, segundo o pesquisador principalmente pois, em sua observação, os entrevistados no critério presencial demonstraram maior interesse e atenção à pesquisa; além disso, ainda sobre a visão do entrevistador, a simples presença física demonstrou uma maior abertura para obtenção de informações pertinentes ao estudo. Por outro lado, a entrevista via telefone foi primeiramente testada com o entrevistado FR2, apresentando algumas dificuldades: primeiro, o entrevistado não dispunha de tempo suficiente para a realização da pesquisa completa, sendo assim necessária uma nova ligação posterior para completar a entrevista. Segundo, que o entrevistado no

primeiro contato parou por duas vezes a entrevista para falar com outras pessoas, o que pode se caracterizar como uma deficiência deste meio de pesquisa, apesar de variar muito entre as pessoas. Para contornar o problema e obter uma maximização das informações prestadas via telefone, para as seguintes foram tomadas as seguintes medidas: foi reforçado com dos entrevistados a importância da entrevista e da necessidade de ser realizada de uma só vez, se possível com o máximo de atenção. Para tal, foi reforçado o tempo médio de cada uma sendo próximo a 50 minutos e foi pedido ao entrevistado que ele agendasse o melhor dia e hora para a realização da entrevista. Apesar de estas providências terem sido tomadas com apenas mais dois entrevistados, o pesquisador acredita que estas ajudaram e muito na melhoria da qualidade das respostas obtidas, tendo ambas sido realizadas de uma só vez, com tempo médio de 40 minutos. Ambas as entrevistas por telefone com FR2 e FR3, além de FR4 foram realizadas em francês. As demais com profissionais franceses, FR1 e FR5, foram feitas em inglês.

As entrevistas foram todas gravadas e transcritas, com um tempo médio de 45 minutos, onde foram feitas cinco questões cada qual sobre os seguintes temas: importância estratégica da MP na empresa, Posicionamento das MP's dentro das categorias de atuação, critérios de produção e seleção de fornecedores, além de duas questões sobre perspectivas deste mercado: o futuro da guerra de preços no varejo e sua relação com a MP e a visão dos entrevistados sobre o futuro da MP e como desenvolvê-la no Brasil. Esta última pergunta quando realizada para os varejistas franceses foi focada na filial brasileira e, quando não foi possível, definiu-se a visão sobre o mercado emergente da América Latina. Os questionários finais aplicados a cada um dos entrevistados encontra-se no Anexo III do presente estudo. Reitera-se que os questionários realizados em inglês e francês, por motivos acadêmicos foram traduzidos para o português. Por fim, as entrevistas seguiram as questões pré-estabelecidas, porém de acordo com o andamento do assunto e não sempre na ordem previamente descrita. Os entrevistados foram motivados a explorar os temas que, a partir da percepção do pesquisador, consideravam mais importantes ou de seu maior conhecimento.

### 3.4 Tratamento dos dados

Nesta seção é apresentada a forma em que os dados coletados nas entrevistas foram analisados. O detalhamento deste processo se faz importante para uma melhor compreensão da narrativa que será exposta no próximo capítulo, de resultados da pesquisa.

De acordo com a tipologia apresentada por Creswell (1998), o tratamento dos dados da pesquisa seguirá um caráter fenomenológico, onde a análise será estruturada na marca própria como um fenômeno do varejo, tendo nos profissionais de alta gerência entrevistados a base para apresentação dos resultados. Apesar de ser um método de caráter interpessoal, o formato do estudo é estruturado, onde se seguem características que tipicamente são associadas à pesquisa quantitativa, tendo uma forte base na revisão da literatura apresentada. Para tal, são seguidos procedimentos fenomenológicos que norteiam essa etapa da pesquisa como descritos a seguir.

Após a realização das entrevistas, o conteúdo de gravação de cada uma das 9 delas foi transcrito para o formato textual, gerando documentos de em média 7 páginas, compondo um total de 63 páginas de transcrição. Inicialmente, cada entrevista é analisada separadamente a fim de extrair importantes idéias e conceitos de cada uma delas. A seguir, esses extratos são formulados em significados, que por sua vez são agrupados em temas. Por fim, cada tema é revisto em seus conceitos e as opiniões são confrontadas. Nos casos em que um assunto necessite de maior esclarecimento ou uma descrição mais precisa, os entrevistados são contatados uma segunda vez para que seja garantida a consistência dos dados apresentados. Após essas etapas, a narrativa dos resultados segue uma linha de descrição do fenômeno para os conceitos unânimes para os participantes e para a base teórica utilizada e aborda ambos os lados quando de uma divisão de opiniões sobre um mesmo tema. Para tal, segundo diretrizes apresentadas por Creswell (*op cit*), durante todo o processo o pesquisador despe-se de qualquer preconceito ou experiência própria no assunto para possibilitar uma abordagem por igual sobre os temas com cada entrevistado, sem injetar hipóteses ou opiniões próprias no estudo.

Para um melhor entendimento do leitor, os dados foram agrupados em dois grandes grupos – Características do mercado de MP's no Brasil e Comparativo com o Mercado Francês – e, posteriormente em subcategorias seguindo os aspectos mais relevantes encontrados na pesquisa de campo. Dentro de cada uma das categorias, foram pré-agrupados na análise os

resultados das entrevistas brasileiras e das francesas, tendo por fim dois grupos que, na narrativa serão confrontados e utilizados como comparativo para uma boa compreensão desse mercado. Não é demais lembrar que como se trata de um mercado cada vez mais globalizado onde, apesar das especificidades do mercado brasileiro, os grandes varejistas formadores de opinião e guias deste mercado são compostos por multinacionais que em sua maioria importam seus programas de MP's. Assim, tem-se uma narrativa mais ampla dos fatos, onde nessa forma permite-se compreender melhor qual o papel que desempenha hoje as MP's no país e quais são suas tendências à luz das ações e decisões dos grandes grupos internacionais. Por fim, nas considerações finais da pesquisa, será retomada a literatura estudada discutindo como os resultados reforçam essa base, e apresentando implicações para o estudo, prática e pesquisas futuras sobre o tema.

### **3.5** **Limitações do método**

Para uma melhor compreensão dos resultados apresentados neste estudo, se faz necessário discorrer sobre as limitações que o método escolhido para a pesquisa apresentou ao longo da realização deste trabalho. Primeiramente, buscou-se realizar o método qualitativo com os profissionais responsáveis sobre o assunto estudado nas principais empresas que formam a maioria em volume total comercializado no segmento, como descrito na seção de *sujeitos da pesquisa* desse capítulo. Pela impossibilidade de contato e pelo tempo limitado, outros supermercadistas de menor porte não puderam fazer parte da coleta de dados desta pesquisa, limitando os dados analisados.

A seleção do método qualitativo limita o entendimento de aspectos relativos ao consumidor final, pois baseia-se na visão dos entrevistados em suas experiências próprias e seus conhecimentos de dados do mercado e na confrontação dos dados coletados com o *painel de consumidores* publicado pela LatinPanel (2004). Nesse sentido, o método empregado limita a exploração de aspectos pontuais no comportamento do consumidor que uma pesquisa quantitativa permitiria realizar.

Durante a realização da pesquisa, verificou-se que a cultura da empresa é um fator importante no entendimento do panorama da MP no Brasil. Dada a limitação de tempo e escopo, não foi possível ouvir outros profissionais das empresas quanto a esse aspecto, todavia o tema foi explorado a partir da confrontação das opiniões dos entrevistados. Assim, o tema foi empreendido no



texto, porém merece a atenção do leitor quanto à possibilidade existente de visão parcial dos fatos.

Por fim, não foi possível a obtenção de alguns dados das empresas como resultados financeiros e volume de vendas, que poderiam ser utilizados para ilustrar e quantificar melhor as proposições apresentadas nos resultados desta pesquisa. Para tal, utilizou-se de dados coletados na mídia impressa e eletrônica, em relatórios das empresas presentes nos *sites* em caráter de domínio público ou em artigos e relatórios do setor.