

## O VAREJO SUPERMERCADISTA SOB PERSPECTIVA\*

**Elói Martins Senhoras**<sup>1</sup>  
Rua José Augusto Silva 719, Bloco 4D  
CEP: 13087-570 Campinas/SP Brasil  
Tel. (19) 3296-4781  
E-mail: [eloi@eco.unicamp.br](mailto:eloi@eco.unicamp.br)

<sup>1</sup> Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP  
CEP: 13083-970 Campinas/SP Brasil

### **Resumo:**

O comércio varejista tem sido um dos setores da economia brasileira que mais se modernizaram nas últimas décadas, sendo que a característica mais marcante dessa modernização foi a crescente concentração em grandes redes de supermercados e hipermercados.

Neste artigo discutir-se-á esse processo de modernização e concentração, utilizando-se de um ponto de vista sistêmico de integração inserido nos supermercados, de dentro para fora deles, incluindo 4 tendências: o comportamento do consumidor, os processos de fusão e aquisição e a importância das marcas distribuidoras e da tecnologia da informação nesse segmento do varejo.

Objetiva-se entender os elementos que configuram as relações entre estes quatro destaques nos supermercados, na década de 90, de forma que se possam construir subsídios para uma melhor tomada de decisões por esse setor varejista.

**Palavras-chaves:** Supermercados; comportamento do consumidor, TI, fusões e aquisições.

---

\* O presente trabalho faz parte de um estudo mais amplo que o autor desenvolveu sobre as interconexões entre o segmento varejista e o complexo agroindustrial nacional. Agradeço a obtenção deste resultado ao Núcleo de Economia Agrícola da Unicamp, ademais os comentários e sugestões bastante interessantes feitos por Katiuchia Pereira Takeuchi da Faculdade de Engenharia de Alimentos da Unicamp. Como de praxe, é assumida a total responsabilidade pelo resultado final deste trabalho.

## **1 – INTRODUÇÃO**

O varejo é uma importante faceta da sociedade moderna, que se iniciou de forma modesta e secular com a venda de artigos nas ruas das cidades, passando aos armazéns e empórios que vendiam artigos não duráveis, com alguns artigos duráveis complementando seu portfólio.

No início do século passado a indústria floresceu, criou produtos padronizados, com grande produtividade e custos cada vez menores, aumentando a oferta de produtos e serviços às comunidades. As mercearias cresceram, criando-se grandes casas de auto-serviço, grandes cadeias de supermercados com reposição automática de mercadorias, e enorme diversificação, vendendo-se de artigos com um valor de alguns centavos a dezenas de milhares de unidades monetárias.

Desde 1912, uma grande cadeia varejista americana inovou o sistema de varejo da época, no qual o cliente pagava à vista e levava as mercadorias compradas. Com o decorrer dos anos e com a competitividade entre os supermercados foram sendo introduzidos novos serviços, como padarias, açougues, papelaria, utensílios domésticos, perfumaria, laticínios, etc., permitindo maiores margens de lucro, pois o setor de alimentação trabalha com baixa margem e alto volume.

No Brasil, as primeiras experiências relevantes com o sistema de auto-serviço no varejo de alimentos datam da década de 50. Desde então, observa-se uma tendência de crescimento contínuo e a consolidação dos supermercados como a estrutura predominante de comercialização de produtos alimentares, em substituição ao setor tradicional de distribuição de alimentos, composto por mercearias, feiras, quitandas, empórios, etc.

Os supermercados relegaram antigas estruturas a um segundo plano, inventando-se os grandes conglomerados de vendas, os Shopping-Centers, que integram dezenas, centenas de estabelecimentos comerciais dedicados a suprir necessidades de clientes. Tais empreendimentos são planejados em detalhes no sentido de proporcionar conforto ao cliente potencial, estacionamento para seus automóveis, lazer adequado para as famílias e obter grande parte da renda discricionária dos indivíduos os quais ele consegue dragar, pois a influência destes conglomerados se dá de maneira imediata nas imediações de sua localização física, normalmente até 5 Km de distância, isto é, os vizinhos tornam-se clientes cativos, mais fiéis, e garantem o mínimo de movimento que pode chegar a dezenas, centenas de milhares de pessoas por dia.

## **2 – FUSÕES E AQUISIÇÕES NO SEGMENTO SUPERMERCADISTA BRASILEIRO**

O processo de globalização, na medida em que ampliou os mercados por meio de quedas das barreiras aos fluxos de bens, serviços e capitais, alterou também o ambiente institucional no qual as empresas estavam acostumadas a operar. O crescimento da competição global fez com que a disponibilidade e o preço dos insumos, bem como a qualidade e os custos dos serviços locais, tivessem importância crescente na competitividade das firmas.

Além disso, a maior internacionalização das empresas levou ao acirramento da concorrência em todo o mundo, fazendo com que a evolução das fusões e aquisições seja entendida como resposta estratégica das corporações ao surgimento desse novo ambiente institucional e concorrencial proporcionado pelo processo de globalização. As principais conseqüências dessa evolução são o aparecimento de megacorporações, a concentração produtiva e a elevação das escalas mínimas de produção em diversos setores.

Nos últimos decênios deste século passado, configura-se um conjunto complexo de redes de relações entre empresas e diversos agentes sociais envolvidos ao longo das cadeias agroalimentares, com distintos graus de poder e influência nas relações econômicas. Cada vez

mais se consolida um menor número de grandes atores, que atuam nas esferas da produção e distribuição de alimentos em escala internacional, com enorme poder de influência no comércio mundial. Tratam-se, principalmente, de corporações transnacionais dotadas de uma organização baseada em redes interempresariais integradas, com grande capacidade de concentração e dominação econômica sobre os ramos em que atuam.

Quando se trata de analisar o complexo de alimentos, cuja cadeia produtiva se estende para além do momento da produção (agrícola ou agroindustrial) em direção ao consumo e para além dos limites do mercado nacional, integrando-se a uma rede de suprimento internacional, é a chamada grande distribuição que assume crescentemente a posição hegemônica na cadeia de abastecimento desses produtos. Trata-se de um fenômeno recente, em que a distribuição moderna, principalmente os grandes varejistas, passam a exercer papel primordial de articulação e coordenação no encadeamento dos segmentos econômicos envolvidos (Belik, 1999).

Desde o surgimento dos supermercados, iniciou-se um processo de concentração cujo auge pode ser situado na década de 70, época em que os supermercados se consolidaram como peça-chave do setor de distribuição varejista de alimentos.

Cyrillo (1986) interpreta a modernização do setor varejista como a passagem de uma estrutura de concorrência monopolística para uma estrutura de oligopólio diferenciado com franjas, pois nota-se que dentro do segmento de supermercados um forte crescimento da importância relativa dos estabelecimentos de maior porte<sup>†</sup>.

Nos anos 90, diante das transformações que ocorreram na economia brasileira, o segmento supermercadista movimentou-se em ritmo de fusões e aquisições com inaugurações de lojas, mudanças de *layout*, automação, informatização, treinamento e contratação de novos funcionários. Com o objetivo de ampliarem, ou até mesmo de manterem suas participações de mercado, as empresas estrangeiras e mesmo as grandes empresas brasileiras expandem-se através da construção de novas unidades e de aquisição de pequenas e médias redes. Neste último caso, conforme Santos & Gimenez (1999), a combinação dos estágios das tecnologias de gestão e da informação com os atrasos na profissionalização e na capitalização, torna atrativo o valor dos ativos dessas redes para aquisição e fusão.

Para as empresas estrangeiras, comparada à expansão própria, a penetração em mercados internacionais via aquisição ou fusão é mais vantajosa, pois acelera o domínio do conhecimento do mercado e dos hábitos dos consumidores. O Brasil apresenta uma grande atração para a instalação de novas redes, pois possui grande mercado, possibilidade de incorporação de novos consumidores, sucesso na atuação de redes internacionais já presentes no país, baixo poder de competitividade do setor instalado e legislação sem restrição à entrada de grandes varejistas.

Ademais, como o centro de poder e coordenação dos sistemas produtivo de alimentos mudou, o setor varejista passou a concentrar mais poder de barganha sobre os segmentos anteriores da cadeia agroalimentar<sup>‡</sup>, ademais, a reorganização do sistema produtivo como um todo, a partir da ponta de consumo, é outra consequência da maior concentração do poder de barganha nas mãos dos supermercados, e que diz respeito ao bem-estar do consumidor, haja vista que por se encontrarem mais próximos dele, os supermercados decodificam seus desejos e repassam as informações obtidas – tanto em relação a preços quanto a atributos de qualidade dos

---

<sup>†</sup> Conforme Sproesser, a nova estrutura estabelecida se caracteriza pela divisão do mercado nacional entre grandes grupos de abrangência regional, coexistindo com pequenas firmas...que, em termos individuais, têm uma participação muito modesta no mercado, ocupando posições marginais (Sproesser, 1995:29).

<sup>‡</sup> Se, algumas décadas atrás, uma grande empresa de alimentos podia impor suas condições de negociação a pequenos e médios armazéns pulverizados, hoje, a empresa deve negociar com grandes estabelecimentos varejistas, capazes de fazer frente ao seu elevado poder de negociação.

produtos – aos elos anteriores da cadeia, ou seja, identificam as exigências da demanda e fazem uso do seu poder de barganha para sinalizar e induzir a adaptação articulada da cadeia como um todo aos novos padrões de consumo alimentar.

Entre as razões consideradas decisivas para a realização da operação de fusões e aquisições, destaca-se o acirramento da concorrência a partir da entrada de grandes redes varejistas e expansão das grandes redes nacionais, melhorias na rede de distribuição e logística, negociação em melhores condições com grandes fornecedores, fazendo com que ocorra redução de custos e melhorias na qualidade dos produtos ofertados. Para algumas empresas continuarem competindo de forma isolada não seria possível, pois não dispunham de pessoal adequado, de sistemas de logística e distribuição, planejamento e gerenciamento avançados, nem de tecnologia adequada.

As operações de fusões e aquisições significam para outras empresas uma oportunidade de competir com equilíbrio no mercado globalizado de vendas a varejo no Brasil, tendo em vista que para uma empresa brasileira é muito difícil se fortalecer ou sobreviver num mercado em que figuram grandes empresas multinacionais.

O movimento de fusões e aquisições que se apresentou na década de 1990, para os segmentos de hiper/supermercados, mostra que ocorreu um aumento do grau de concentração. Ao final de 1999, as quatro maiores cadeias do segmento de supermercados e hipermercados representavam cerca de 52,94% do faturamento bruto das 300 maiores empresas, enquanto que, em 1994, quando ocorreu a estabilização econômica, essa participação era de 33,84%.

### **3 – EVOLUÇÃO E PERSPECTIVAS PARA AS MARCAS DISTRIBUIDOR NO BRASIL**

Mais do que nunca, fabricantes e empresas supermercadistas procuram meios para melhorar suas competitividades e aumentar suas partes de mercado. Hoje, na base desta competitividade, constata-se uma clara intenção dos diversos agentes econômicos do sistema produtivo de constituir marcas fortes e notórias baseadas em produtos eficientes e que satisfaçam as necessidades dos consumidores.

Ao longo destes 10 últimos anos, as firmas supermercadistas brasileiras fizeram várias tentativas de controle de uma ou de várias marcas de produtos de grande consumo, através das quais elas poderiam veicular sua imagem no sentido de fidelizar a clientela.

No entanto, a falta de uma estratégia bem fundada, que estabeleça a quem caberá a responsabilidade de fabricá-las e qual o seu posicionamento mais adequado no sortimento proposto nas lojas de supermercados, conduziu, na maioria dos casos, ao fracasso de tal experiência.

É somente no final dos anos 80 que a empresa Carrefour, dispondo da experiência bem sucedida de sua empresa-sede na França, estabelece as bases para o desenvolvimento desta categoria de produtos.

Os produtos de marca distribuidor (MD) podem ser definidos como produtos fabricados pelas empresas supermercadistas ou sob seu controle, e vendidos com o "nome do supermercado" ou com um outro nome (neste caso chamado marca própria), preferencialmente nas lojas deste mesmo distribuidor (Maillard, 1988; Fady & Seret, 1989).

Após várias gerações de marcas distribuidor, estas são percebidas atualmente como uma ferramenta estratégica que veicula os valores da empresa supermercadista e que cria uma relação próxima junto aos consumidores (Jallais *et alli*, 1987).

Além do mais, elas possibilitam a apropriação da margem do produtor na medida em que os distribuidores passam a exercer a função "criação" no interior do sistema produtivo (Sproesser, 1995).

A marca distribuidor permite assim, aos supermercadistas, a prática de margens de 15% a 20% superiores às praticadas sobre as marcas de fabricantes líderes de mercado, o que pode ser explicado pelas economias realizadas ao nível da pesquisa e do desenvolvimento do produto, dos custos comerciais, e dos custos de marketing.

Observando o sucesso obtido pelo grupo Carrefour, no que se refere à implantação de sua marca distribuidor, outras empresas supermercadistas se empenham nesta mesma via de desenvolvimento, entretanto, empregando estratégias bastante diversas.

Assim, vários modelos de produção/controle das marcas distribuidor são hoje utilizados, notadamente, a terceirização da produção, através de contratos estabelecidos com fabricantes líderes de mercado ou com pequenas e médias empresas, ou ainda a integração vertical, pela aquisição de meios de produção próprios (Chetochine, 1992).

Através de inúmeros exemplos verificados em diversos países do mundo como Estados Unidos, Inglaterra, França, Alemanha, etc., onde a parte de mercado das marcas distribuidor no setor agroindustrial varia entre 20 a 35%, pode-se esperar, a curto e médio prazos, um desenvolvimento considerável desta categoria de produtos no Brasil.

Em todo caso, não existe nenhuma dúvida que a marca distribuidor consiste em um fator privilegiado de uma possível transformação das funções no interior dos sistemas produtivos (Butaney & Wortzel, 1988).

Atualmente, quatro tipos de marcas distribuidor podem ser observadas: os produtos genéricos ou brancos, as marcas bandeira, as marcas próprias e as não exclusivas, conforme a tabela a seguir. Em função das escolhas estratégicas, de longo e de curto prazos, efetuadas pelas empresas supermercadistas, estas irão optar por uma ou por várias estratégias para suas marcas distribuidor.

No que se refere à escolha dos produtos propostos sob a marca distribuidor, as empresas supermercadistas concentram-se nos mercados de produtos banalizados, cujas características mostram-se mais adequadas aos meios que elas dispõem.

A marca distribuidor aparece, desta maneira, na fase de maturidade de um produto, e suas principais características são: bens de grande consumo e de forte rotação, posicionamento-qualidade inferior ou intermediário, necessidade de investimentos reduzidos, nível tecnológico não muito elevado, produtos pouco impicantes para o consumidor e pouco inovadores.

Tabela 1 - Características dos Quatro Tipos de Marcas Distribuidor

<b>Características</b>	<b>Produtos Genéricos</b>	<b>Marcas Bandeira</b>	<b>Marcas Próprias</b>	<b>Não Exclusivas</b>
Marca	Sem nome. Menção da categoria de produto	Nome e/ou logotipo do supermercado	Marca diferente do nome do supermercado	Marca diferente do nome do supermercado
Posicionamento	Inferior	Intermediário ou superior	Intermediário ou inferior	Intermediário
Qualidade	Padrão mínimo	Idêntica ou próxima ao líder de mercado. Controle severo	Idêntica ou próxima a do líder	Próxima a do líder
Preço	Ao menos 30% inferior ao preço do líder	Inferior 5-20% ao preço do líder	Inferior 5-10% ao preço do líder	Inferior e 10% ao preço do líder
Sortimento	Produtos de base	Bastante completo para os produtos de forte rotação	Presente em grande número de famílias de produtos	Presente em produtos alimentícios
Embalagem	Sóbria	Sóbria. Leva as cores e/ou logotipo do supermercado	Código de cores e formas conformes ao mercado	Código de cores e formas conformes ao mercado
Distribuição	Somente nas lojas da rede	Somente nas lojas da rede	Somente nas lojas da rede	Oferecida ao conjunto de distribuidores presentes no mercado

*Fonte:* Elaboração própria do autor

Com relação ao tipo de estratégia explorada, nota-se a opção, ainda que um pouco confusa, pela adoção de um tipo de estratégia de marcas distribuidor que reflita a estratégia global da empresa. Assim, para as empresas cujas lojas são homogêneas (com um mesmo padrão), observa-se uma tendência à proposição de produtos com marca distribuidor do tipo bandeira, distribuídos na totalidade das lojas da rede. Para as empresas com lojas heterogêneas (com formatos muito diferenciados), há uma tendência à adoção da estratégia de produtos com marca própria, não vinculando estes ao nome da rede de supermercados, evitando assim uma "confusão" junto aos consumidores em relação a sua percepção às marcas.

No entanto, a opção por uma estratégia para os produtos com marca distribuidor não é, ainda, muito clara para as empresas supermercadistas visto que algumas destas adotam mais de uma estratégia, o que pode conduzir a uma maior dificuldade de consolidação da marca, notadamente pela dispersão dos esforços publicitários.

A opção das empresas supermercadistas brasileiras no que se refere a definição da linha de produtos a ser proposta com a marca distribuidor é feita em direção aos produtos já banalizados, em fase de maturidade no ciclo de vida do produto, onde o nível de inovação é bastante reduzido, portanto exigindo baixos investimentos em P & D, e que, sobretudo, propiciam ganhos, em termos de margens praticadas, bastante significativos.

Com relação ao modo de produção dos produtos com marca distribuidor, nota-se uma tendência a terceirização desta atividade, no entanto, sem uma estratégia bem definida; os distribuidores fazem apelo indistintamente a fabricantes líderes de mercado e PME, em alguns casos a produção é assegurada pela própria empresa supermercadista.

Em geral, portanto, a proposição de produtos com marca distribuidor não é, ainda, um motivo de preocupação para os fabricantes de marcas notórias, uma vez que as marcas distribuidor tendem a ocupar principalmente os espaços destinados às marcas secundárias, de baixa notoriedade.

Mesmo que as empresas supermercadistas queiram dessensibilizar os consumidores aos produtos "com marca", não se trata de suprimi-los de seu sortimento. Diminuir a participação das marcas líderes sobre o mercado é algo que pode ser visado a longo prazo, no entanto, será necessário, e isto demandaria tempo e esforços muito longos, criar uma opção de escolha suficientemente ampla nas prateleiras das lojas, e propor produtos inovadores que respondam as exigências dos consumidores, o que os distribuidores ainda não sabem fazer.

Constata-se ainda que os produtos com marca distribuidor são, na grande maioria dos casos, simples imitações das marcas líderes de mercado.

Na medida em que os produtos com marcas distribuidor se desenvolvem em mercados já banalizados, o objetivo principal dos fabricantes deveria ser o de desbanalizá-los, investindo notadamente em inovações e na diferenciação de seus produtos. É esta capacidade de inovação a principal força dos fabricantes, os investimentos em P & D, o *know how* e os investimentos publicitários permitem a criação de uma imagem de marca diferenciada.

Considerando que, cada vez mais, os responsáveis das empresas supermercadistas estão atentos à evolução da distribuição alimentar no mundo, pode-se esperar, ao menos, a aplicação, no caso do Brasil, de uma estratégia de acompanhamento/adaptação deste movimento de caráter internacional.

#### **4 - ESTRATÉGIAS NA ADOÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS NO PROCESSO DE MODERNIZAÇÃO DO VAREJO**

As mudanças ocorridas no setor de produção, principalmente a partir das concepções tayloristas e fordistas, tinham um caráter tecnológico e organizacional<sup>1</sup> que depois se refletiram em outros ramos da economia, como, por exemplo, no setor de comercialização de bens.

A mais conhecida transformação, que tinha um caráter eminentemente organizacional, ocorrida no comércio varejista, em escala significativa, foi a adoção do auto-serviço pelas empresas que comercializavam alimentos e depois pelas empresas denominadas lojas de departamentos. As primeiras experiências, nesse sentido, datam dos primeiros anos desse século. Na adoção dessa nova técnica de comercialização, podem ser notadas semelhanças e diferenças quanto à reestruturação do espaço físico e quanto a forma de atendimento: a instalação de barreiras de caixas à saída ou no interior da loja; o auto-serviço ao lado de pequenas áreas, onde o tradicional balcão foi mantido.

Depois disso, houve a introdução das novas tecnologias de informação também com formas assemelhadas e diversas na sua implementação. Organizações mais cautelosas, as introduzem de modo lento e gradual. Outras mais ousadas, imprimem uma velocidade maior, já que entendem que quanto mais veloz o processo, mais rápida será a superação dos problemas decorrentes da dependência de métodos ultrapassados.

Se a adoção do auto-serviço provocou um grande impacto na forma de comercialização das mercadorias, a introdução das novas tecnologias de informação provocaram alterações marcantes nas rotinas dos serviços e na logística das empresas.

A introdução dos computadores, da tecnologia de informação, nas lojas da grande distribuição, supermercados e magazines, ocorreu há mais ou menos duas décadas. Primeiramente, automatizando os sistemas de informação de suporte: contabilidade, estoques, compras/vendas, folha de pagamento. Foi a fase da automação do "serviço administrativo", cujos principais clientes eram os administradores, gerentes e pessoal de escritório. A função dos primeiros sistemas era proporcionar um controle maior do que ocorria na empresa por parte da direção da mesma, refletindo muito pouco no atendimento público. O uso de computadores externos, CPDs (Centros de Processamentos de Dados) prestadores de serviços, ou mesmo internos, compreendiam máquinas de grande/médio porte com processamento diário, em batch, das informações, refletindo, no máximo, a posição do movimento diário da empresa.

Com a evolução dos equipamentos e sua oferta no mercado, outros sistemas puderam ser desenvolvidos de modo a não somente satisfazer as exigências administrativas de controle gerencial, mas, também, oportunizar a introdução de sistemas que proporcionassem uma melhoria no atendimento ao cliente. Os microcomputadores, as redes locais, os pontos de venda (PDV) dotados de leitores ópticos e ligados a sistemas de transferências de fundos, os displays que apresentam ofertas de produtos e dão informações mais detalhadas a partir da leitura do código de barra (como, por exemplo, preço por quilo, peso, preço total), vieram proporcionar uma comodidade a mais para os clientes. Essas tecnologias contribuíram para diminuir o tempo de espera nas filas dos caixas, permitiram que o pagamento deixasse de ser apenas em espécie, ou em cheque, e deram maior confiabilidade no registro de preços das mercadorias para totalização das despesas do cliente, além de proporcionar um cupom mais informativo sobre suas compras. Ou seja, ao mesmo tempo que tais tecnologias tinham um papel importante, no sentido de colher as informações necessárias para um controle maior da gerência sobre o negócio, contribuíam para a melhoria do serviço, na busca de uma satisfação maior do cliente.

A adoção das tecnologias de informação, assim como as mudanças organizacionais ocorridas no passado, e que revolucionaram o formato do varejo, não ocorreram de maneira uniforme. Diferentes formatos de loja e dos produtos comercializados podem ter influenciado no procedimento das empresas ao adotarem as inovações

#### **4.1 – TI NO SUPRIMENTO SUPERMERCADISTA**

Suprimento é o processo de obtenção de produtos e materiais de fornecedores externos à empresa. Os clientes do sistema de suprimento são sistemas operacionais (indústrias e/ou revendedores, por exemplo, varejistas).

Os programas de VMI (Vendor Management Inventory), usando os componentes tecnológicos EDI (Eletronic Interchange Date) e código de barras e sistemas automáticos para reposição de estoques, servem ao gerenciamento da movimentação e armazenagem de produtos entre os diferentes fornecedores e compradores da cadeia de abastecimento, de forma integrada.

As empresas atacadistas, com grande número de clientes do pequeno varejo, têm se posicionado para atender a uma maior amplitude de necessidades dos seus clientes. A Martins Atacadista criou uma Associação de Clientes. Através desta Associação oferece consultoria para montagem de negócios, tais como sistemas de controle de faturamento, controle de estoques para reposição, pesquisas de mercado, além de apoio para projetos de instalações (projetos arquitetônico, estruturas, instalações hidráulica, sanitária e elétrica). O cliente entra com o dinheiro para as instalações. O Martins Atacadista permite, ainda, uma associação com o pequeno varejo, garantindo entregas rápidas para reposição de estoques, viabilizada pelo VMI, interface com o cliente que permite troca rápida de informações. Para a empresa é de interesse ter associação com o comerciante varejista, dado que lhe oferece vantagens para consolidação de carga para entrega de pedidos regionais. Isto permite a programação de rotas de entrega sob ambiente de menor incerteza, devido a maior previsibilidade da necessidade do cliente. Outro aspecto vantajoso é o do atacadista poder racionalizar o uso de seus armazéns, dado o maior controle sobre o seu giro de estoques. Desta forma, este sistema de conexão com o cliente varejista apresenta-se como fonte geradora de valor para os dois agentes envolvidos. A Martins Atacado, viabilizando o negócio do pequeno varejo, está agindo para a perpetuação de parcela significativa de seus próprios clientes - o pequeno varejo, que sofre concorrência das grandes redes de supermercado.

#### 4.2 – TI NA DISTRIBUIÇÃO

O sistema ECR (Eficient Consumer Response - Resposta Ágil sobre o Comportamento do Mercado) é suportado por recursos de informática, tais como código de barras e sistemas automáticos para troca de informações, como o EDI. O EDI - Eletronic Data Interchange - Troca Eletrônica de Dados, contribui para a eliminação total de retrabalhos de digitação de notas fiscais entre os elementos envolvidos na transação comercial. No entanto, para sua implantação demanda parcerias entre indústrias/fornecedores e lojas de varejo. O terminal do ponto de venda passa a ser interligado ao banco de dados do fornecedor que, assim, tem a possibilidade de planejar o suprimento em sintonia com o mercado. É elemento chave para a sincronização da demanda e definição de estratégias para suporte às atividades de sortimento de produtos, reposição de estoques, lançamento de novos produtos, ações promocionais e marketing de relacionamento (ou de retenção) nas lojas de varejo. A troca automática de dados entre o varejo e os consumidores, permite a atualização on line de banco de dados sobre o comportamento das vendas. Viabiliza, assim, acompanhar historicamente a demanda pelos produtos, facilitando a identificação de pontos de sazonalidade, efeito das promoções concorrentes ou de campanhas de propaganda que embasam os pedidos de suprimento. O banco de dados pode, também, ser usado para gerenciamento do cadastro de clientes, permitindo a análise individual do perfil de compra, fundamentando a promoção de serviços especiais para retenção do cliente.

A presença do Wall-Mart (WM) no mercado brasileiro é uma das razões para reposicionamento de supermercados regionais. A concorrência mais acirrada e a estabilização da moeda brasileira induz a que os supermercados façam investimentos para informatização de suas lojas.

O Mercadorama, rede de supermercado paranaense com base em Curitiba, vislumbrando a possibilidade de instalação do WM na cidade, investe no marketing de relacionamento. Com informações do cadastro de clientes cria diferentes estratégias de aproximação com os consumidores: i) em datas de aniversário, oferece promoções especiais para os produtos de preferência do cliente, ii) aos compradores de vinho, promove tardes para degustação de queijos e vinhos.

O Pão de Açúcar inova com o oferecimento do serviço de compra a domicílio (delivery). Através de CD-Room permite aos usuários navegarem pelas telas do computador como se estivessem percorrendo os corredores do supermercado. No lado esquerdo da tela há uma lista das compras feitas e o gasto total. A venda fora da loja é uma tendência internacional do marketing e a sua disseminação na área de alimentação brasileira, é viabilizada pela estabilidade da moeda, quando não há variação significativa entre o preço informado e o efetivo.

## 5 – PADRÃO COMPORTAMENTAL DO CONSUMIDOR

O mercado consumidor é aquele formado por indivíduos, famílias ou grupos sociais que compram, alugam e vendem todas as variedades de bens de consumo e serviços para uso pessoal ou coletivo.

Diante disso, as transformações do comércio varejista, retratadas na sua expansão e sofisticação em novos padrões de atendimento, de produtos e serviços prestados, têm sua origem nas mudanças de comportamentos dos consumidores, que conseqüentemente são expressas através de diferentes hábitos de compras, provocando ações direcionadas para o atendimento dos desejos e necessidades dos consumidores.

Entre alguns dos fatores responsáveis por estas mudanças no comportamento do consumidor, podemos mencionar:

- a) estabilidade da moeda, promovendo um equilíbrio no poder de compra da população de baixa renda;
- b) entrada da mulher no mercado de trabalho<sup>§</sup> e maior envolvimento do homem nos afazeres domésticos;
- c) envelhecimento médio da população<sup>\*\*</sup>;
- d) maior poder de decisão nas compras por parte das crianças e adolescentes;
- e) abertura ao mercado internacional, possibilitando outras fontes de fornecimento de produtos;
- f) maior preocupação com a satisfação individual (corpo, mente e espírito);
- g) conscientização dos direitos e deveres do consumidor<sup>††</sup>;
- h) maior comparação de preços, produtos e serviços;
- i) transferência de mão-de-obra qualificada dos centros urbanos para o interior, modificando o nível de consumo e a necessidade das empresas oferecerem produtos e serviços com qualidade; e
- j) maior individualidade e sofisticação dos consumidores, que procurando soluções personalizadas para seus problemas, criam um processo de segmentação de produtos e serviços.

---

<sup>§</sup> A participação da mulher no mercado de trabalho confere-lhe maior liberdade de gastar. Por outro lado, a administração principal das atividades caseiras continuam como função feminina e o tempo menor para execução dessas atividades tem grande impactona venda de eletroeletrônicos, tais como o *freezer* e microondas, que trazem facilidades, bem como a aquisição de alimentos prontos e semiprontos.

<sup>\*\*</sup> O “amadurecimento” da população brasileira exerce também uma grande influência no consumo. Para a população na terceira idade faz-se necessário um atendimento mais personalizado: atendentes e caixas mais calmos, embalagens menores, entre outras adaptações. Ademais, a população com mais de 40 anos tende a ser mais exigente, a valorizar mais suas compras, ter maior preocupação com qualidade e alimentos mais saudáveis.

<sup>††</sup> A facilidade de acesso às informações atualmente torna o consumidor mais exigente, especialmente quanto ao preço e aos efeitos dos alimentos para a saúde. Estes fatores podem tornar-se uma grande ameaça para algumas empresas que dão menor enfoque ao consumidor e uma grande oportunidade aos supermercados que já aprenderam que a satisfação do cliente é a melhor forma de buscar o lucro.

Como o enfoque atual do *marketing* é baseado na satisfação do consumidor, ou no “encantamento do cliente”, o sucesso de qualquer empreendimento supermercadista está na descoberta e manutenção de um diferencial competitivo e na análise constante do valor agregado ao produto e serviço, do ponto de vista do consumidor.

Assim, o consumidor tornou-se o centro das atenções, pois cada vez mais o consumidor exige competência do mercado, o que justifica a crescente importância do planejamento estratégico (J. H. Pires de Araújo *apud* Nigro, 2000, p. 26).

Várias mudanças decorrem desse centro de atenções. Para Marsden & Wrigley (1995), uma das principais áreas de atuação dos supermercados nos anos 90, quando comparado com os anos 80, não têm sido a logística ou tecnologia pesada, mas o desenvolvimento de tecnologias sociais, construindo noções do que é alimento de boa qualidade e liderando a inovação em escolhas. Isso se manifesta diversificando as funções benéficas que eles representam para a saúde dos consumidores. Nesse cenário, por exemplo, os alimentos frescos ocupam uma posição de destaque na gôndola dos supermercados, para novas formas de consumo que passam a ser construídas.

Outras formas de atuação desse segmento varejista são utilizadas como estratégia competitiva no mercado, com aquelas que fazem uso dos direitos dos consumidores como estratégia de marketing apresentando-se, como “defensores do consumidor”. Assim, em nome deste, os supermercados conseguem impor uma série de condicionamentos que se refletem nos demais segmentos da cadeia produtiva. Mesmo não controlando diretamente o setor produtivo e grande parte da logística de distribuição, esse segmento varejista regula à distância, toda cadeia de fornecimento do produto – do produtor ao consumidor – e exerce uma influência significativa sobre a demanda e as escolhas dos consumidores. Ao contrário da idéia transparecer, onde o consumidor aparece definindo os gostos e as preferências, na realidade são esses consumidores que são atraídos pelos novos produtos e novos apelos para o consumo criados pelos representantes do varejo supermercadista. Tudo isso significa, no termos de Marsden & Wrigley (1995), uma *re-regulação* do consumo nas mãos dos varejistas e daqueles que suprem esse segmento.

## 6 - ÚLTIMAS CONSIDERAÇÕES

A modernização do setor varejista envolveu uma forte concentração de mercado, que adquiriu características estruturais de oligopólio. No entanto, tal concentração oligopolizada, ao contrário de prejudicar o consumidor, veio a lhe proporcionar benefícios claros.

Entre os principais motivos das empresas adquiridas que participaram de atos de concentração, destaca-se a preservação da rede de varejo que se encontrava em situação financeira débil, com dificuldades no gerenciamento logístico e no abastecimento de mercadorias. Um outro motivo são os benefícios resultantes da associação com um grupo de varejo internacional, com experiência comprovada no ramo e com capacidade de investimento necessário à alavancagem da empresa.

Em relação às razões das firmas adquirentes, destacam-se melhorias na rede de distribuição e logística, negociação em melhores condições com grandes fornecedores, fazendo com que ocorra redução de custos e melhorias na qualidade dos produtos ofertados, oportunidades de vendas a varejo no Brasil e garantir presença em diversas regiões do país. No caso de empresas estrangeiras, mostra-se como uma oportunidade de ingressar em novos mercados.

O consumidor ganhou, por um lado, com a diminuição de preços (via repasse de reduções de custos oriundos de fusões e aquisições e da tecnologia de informação, agilizando os processos

com maior eficiência). Por outro, teve acesso a uma oferta maior de produtos de alta qualidade e mais sintonizados com as tendências modernas de consumo alimentar.

Em ambos os casos, a reformulação das estruturas de cooperação da cadeia produtiva, a partir da maior concentração de poder de barganha nas mãos dos supermercados, foi caso significativo. Não obstante, surgem as marcas distribuidor, onde as empresas supermercadistas concentram-se nos mercados de produtos banalizados, cujas características mostram-se mais adequadas aos meios que elas dispõem.

## 6 - BIBLIOGRAFIA

- BALLOU, R. H. **Logística Empresarial** São Paulo: Atlas, 1993, 388 p.
- BELIK, W. **Muito além da porteira: mudanças nas formas de coordenação da cadeia agroalimentar no Brasil**. Campinas: Unicamp/IE, 1999.
- BUTANEY G. & WORTZEL L.H. Distributor power versus manufacturer power: the customer role. **Journal of Marketing**, vol. 52, jan. 1988, p.52-63.
- CHETOCHINE, G. **Marketing stratégique de la distribution** Paris: Editions Liaisons, 1992.
- CYRILLO, D. C. **O Papel dos Supermercados no Varejo de Alimentos**. Tese de Doutorado. São Paulo: FEA/USP, 1986.
- FADY, A. & SERET, M. **Merchandising**. Paris: Vuibert, 1989.
- GRACIOSO, F. Supermercados: presente, passado e futuro. **Revista da ESPM**, vol. 4 nº 11. São Paulo: ESPM, 1997.
- JALLAIS, J.; ORSONI, J. & FADY, A. **Marketing de la distribution**. Paris: Vuibert, 1987.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- MAILLARD, E. **La marque, enjeu de rapports industrie-commerce**. Paris: Chotard et associés, 1988.
- MARSDEN, T. & WRIGLEY, N. Regulation, retailing, and consumption. **Environment and Planning A**, vol. 27. London, 1995, p.1899-1912.
- NIGRO, S. Consumidor é o centro das atenções. **Revista Super Varejo**, nº 9. São Paulo, 2000.
- SPROESSER, R.L. **La grande distribution au Brésil: une approche structure-comportement-performance**. Thèse de Doctorat. France: INP Lorraine, 1995.
- SANTOS, A. M. M. & GIMENEZ, L. C. P. Reestruturação do Comércio Varejista e de Supermercados. **BNDES Setorial**. Rio de Janeiro: BNDES, 1999.
- WEDEKIN, I. & NEVES, M. F. Sistema de distribuição de alimentos: o Impactos de Novas Tecnologias. **Revista de Administração**, vol. 30, nº 4. São Paulo: RAUSP, 1995, pp. 5-18.