

# PREFERÊNCIAS DO CONSUMIDOR COMO DETERMINANTES DAS ESTRATÉGIAS DOS SUPERMERCADOS BRASILEIROS

---

José Augusto Giesbrecht da **SILVEIRA - USP**  
Professor Departamento de Administração da Faculdade de  
Economia, Administração e Contabilidade da USP  
[jags@usp.br](mailto:jags@usp.br)

Sérgio Luiz **LEPSCH - FACEF**  
Professor da Faculdade de Ciências Econômicas,  
Administrativas e Contábeis de Franca  
[sllepsch@usp.br](mailto:sllepsch@usp.br)

## Resumo

Este artigo se baseia em pesquisa de campo, com 31 executivos de 31 diferentes empresas brasileiras de supermercado, na sua grande maioria de porte grande e médio. Os dados obtidos são empregados com o intuito de determinar se as estratégias dos supermercados brasileiros estão em consonância com a idéia de soberania do consumidor. A resposta parece ser afirmativa. A principal fonte de estratégias dos supermercados da amostra são pesquisas próprias com consumidores e suas principais estratégias, tanto de longo como de curto prazo, estão em sintonia com os atributos mais valorizados e desejados pelos consumidores. O artigo se fecha expondo as limitações do trabalho e possíveis desdobramentos.

**Palavras-Chave:** Supermercados – Estratégia no varejo – Histórico dos Supermercados

## Abstract

This paper is based on a survey developed with 31 executives from 31 different Brazilian retailing companies, most of them medium or large size companies. Data obtained are used to determine if strategies deployed by Brazilian supermarkets are in accordance with the concept of sovereignty of Brazilian customers. Our findings seem to confirm this hypothesis. The main source of strategies of supermarkets in the sample are their own surveys with customers and their main strategies in short and long range are in accordance with the most distinguished and aimed attributes by customers. The article finishes exposing the limits of our research and possible future researches.

**Key-words:** Supermarkets – Strategies in Retailing – History of Supermarkets in Brazil

## Supermercado no Brasil

Em meados da década de 50, a ampla aceitação do supermercado era constatada pela sua adoção em 52 países dos dois hemisférios, inclusive no Brasil. Em 1953, tem-se a inauguração da primeira loja, no sistema cooperativo (Cooperativa dos Empregados da Tecelagem Parahyba), em São José dos Campos, SP. No mesmo ano, foram abertos o Supermercado Americano e o Sirvase, ambos na cidade de São Paulo. Essas três lojas, bem como as que as sucederam a partir do ano seguinte, eram cópia do modelo norte-americano na época, com cerca de 3 mil itens e departamentalização por grupo de produtos. A evolução na primeira década de implantação do modelo no Brasil pode ser considerada lenta (STILMANN, 1962).

Se nos Estados Unidos o surgimento do supermercado se deu com um modelo austero, que concorria vantajosamente em preços e custos com as redes de mercearias e de lojas especializadas, no Brasil foram muitas as dificuldades até que ele se pudesse constituir como um setor diferenciado, com perfil próprio. O sucesso do supermercado dependia de transformações no sistema de abastecimento, na indústria agro-alimentar, na forma de embalagem, na disponibilidade de equipamentos específicos e na própria forma de comunicação brasileira. Os concorrentes estabelecidos eram principalmente as feiras livres. Num segundo plano, vinham as mercearias de bairro e as lojas especializadas, cujos preços baixos eram o resultado da prática da sonegação fiscal e não de eficiência econômica e administrativa (STILMANN, 1962).

Voltadas para o consumidor de classe média-alta, as primeiras lojas davam a impressão de cobrar pelo conforto e limpeza oferecidos. Para tornar-se popular, o supermercado teve de enfrentar essa imagem e outras resistências do consumidor brasileiro. A política de preços altos e baixos com promoções anunciadas (*hi-low pricing*) e *mix* de

produtos mais amplo, somados à maior higiene e conforto das lojas, começou gradativamente a atrair o consumidor. O maior volume de vendas por loja permitia uma maior competitividade em relação aos formatos estabelecidos (SUPERHIPER, 1993; LEPSCH, 1996).

Ao findar a década de 50, o varejo supermercadista brasileiro criara um espaço próprio nas maiores cidades do País. A produção da indústria de alimentos, higiene pessoal e limpeza doméstica havia aumentado e a força dessa expansão se confirmava com investimentos em outras áreas, como a de utensílios domésticos, que começavam a perceber a potencialidade do supermercado como canal de comercialização (CYRILLO, 1987).

O projeto de superação da pobreza via industrialização do governo Juscelino, esbarrava no poder de monopólio dos intermediários na área de alimentos. É o que foi apontado no relatório da missão de especialistas norte-americanos, em 1954. Eles concluíram que os lucros obtidos na circulação de mercadorias eram tão excessivos quanto os impostos que incidiam sobre elas, desde a produção rural até o consumidor final. O relatório apontava como solução a constituição de grandes lojas nos moldes do supermercado, alimentadas por um conjunto de centrais de abastecimento. Recomendava também a ampliação da malha ferroviária, para agilizar o escoamento da produção, e a extinção do controle de preços (LINHARES, 1979).

Dentre as medidas sugeridas, poucas foram adotadas. Destaca-se a organização das centrais de abastecimento estaduais, mediante as quais foi possível melhorar alguns aspectos relativos ao problema da distribuição de alimentos. Apesar das incertezas políticas a partir de 1961, o supermercado, com instalações menos luxuosas, se expandiu para cidades menores e surgiram muitas lojas, que deram origem a algumas das maiores redes que hoje atuam. Em 1968,

calculava-se que existiam no Brasil 1.714 estabelecimentos. Constata-se, naquele período, uma expansão no *mix* de serviços, como o aumento da área de estacionamento, instalação de controle de temperatura ambiente, aumento dos funcionários, o que conduziu a um aumento dos custos operacionais (LINHARES, 1979; SUPERHIPER, 1993).

Na década de 70, o setor responderia às mudanças de orientação na política econômica, procurando aumentar a rentabilidade e a eficiência dos serviços. Em 1971, seria criada uma linha de crédito específica para supermercados no Programa de Modernização e Reorganização da Comercialização. A seguir, o I Plano Nacional de Desenvolvimento (1972-1974) incorporou entre suas metas, para a área de abastecimento, a expansão das redes de supermercados e outros sistemas de auto-serviço nos principais centros urbanos. Essas medidas foram a mola propulsora da expansão dos supermercados no Brasil naquela década (SUPERHIPER, 1993).

A ajuda governamental com créditos discriminatórios facilitados (incentivos fiscais) marca o início dos investimentos em formatos mais amplos. A loja precursora dos hipermercados brasileiros foi instalada em 1971 em São José dos Campos, pelo Peg-Pag. No mesmo ano, foi inaugurado o Jumbo Pão de Açúcar, em Santo André, na grande São Paulo. Em 1972, inicia-se a entrada de concorrentes vindos de fora. O primeiro a instalar-se no Brasil foi a rede de supermercados atacadistas (*warehouse store*) Makro, de capital holandês. Em 1973, veio o hipermercado Carrefour, de capital francês. Ao final da década, importou-se dos Estados Unidos a loja de sortimento limitado, aumentando a diversificação de formatos no mercado brasileiro. Este último formato procurou atender a demanda de consumidores que valorizam preços baixos em ambiente sem luxo, em contrapartida à diversidade de marcas, à conveniência e ao ambiente mais luxuoso de outras lojas (SUPERHIPER, 1993).

Na segunda metade da década de 70, inicia-se a concorrência entre supermercados com base na integração horizontal, por meio da aquisição entre empresas, ou a introdução de lojas com formatos mais amplos (basicamente o hipermercado). O auto-serviço se populariza e chega à periferia das cidades, com lojas de sortimento limitado e um formato de supermercado mais compacto, pertencente a pequenas redes familiares. Nessa frente interna de competição, a diferenciação no *mix* de serviços passou a ser a principal estratégia de concorrência. Ao final da década, o auto-serviço brasileiro somava cerca de 8.000 lojas, que atraíam 50% dos consumidores de bens de consumo diário (SUPERHIPER, 1993; CYRILLO, 1987).

Nos anos 80, inicia-se um longo período de redução do poder aquisitivo da população, que atinge fortemente a classe média. Essa recessão econômica provoca diminuição nas vendas do varejo em geral e em particular no de bens duráveis e semi-duráveis de consumo. Todavia, apesar da redução na rentabilidade, o supermercado se firma como forma privilegiada de distribuição de alimentos. Em meados da década, a participação dos supermercados no volume de vendas de bens de consumo diário atingia 75%. Por outro lado, a mudança nos gostos e preferências do consumidor levou a indústria a ampliar a produção de produtos prontos, com novas técnicas de processamento, embalagem e conservação. Por fim, foi trazida de fora a loja de conveniência, para ser colocada na vizinhança de bairros de classes de renda média-alta, operando basicamente com marcas líderes (SUPERHIPER, 1993; CYRILLO, 1987).

Ao final dos anos 80, a participação do auto-serviço no varejo de bens de consumo diário aumenta para 82,6%. Mas o segmento passa por dificuldades que se refletem na redução do faturamento. Essas baixas são resultantes das dificuldades das empresas de se adaptar às constantes mudanças no ambiente sócio-

econômico do país, devido aos sucessivos planos econômicos do governo. A opção foi concentrar os esforços mercadológicos nas classes sociais A, B e C das regiões mais desenvolvidas. Os segmentos mais pobres da população são atendidos basicamente por pequenos comerciantes independentes, do varejo alimentar tradicional (SUPERHIPER, 1993).

Nos anos 90, mudanças sócio-econômicas trouxeram alterações importantes para os supermercados brasileiros. A Constituição de 1988 e o Código de Defesa do Consumidor emprestaram poderosa força para o consumidor, abrindo-lhe a oportunidade de se tornar mais exigente e desempenhar um papel mais ativo na sociedade. O consumerismo bem como a visão básica do Marketing (*Marketing concept*), se refletem ao longo da cadeia produtiva, que muda aos poucos seu foco para o consumidor final, visão atualmente prevalente no Marketing de Varejo. Portanto, satisfazer desejos e necessidades do consumidor, realizando um lucro justo, torna-se a preocupação primeira do varejista.

Neste trabalho, procura-se saber se essa

“soberania do consumidor” se reflete na formulação de estratégias no setor supermercadista brasileiro. Esquemáticamente, em primeiro lugar, vai-se levantar quais são as fontes utilizadas pelos executivos do setor para gerar estratégias. Pretende-se verificar se os anseios e desejos do consumidor são levados em conta pelos formuladores de estratégias supermercadistas. Em seguida serão discriminadas as preferências do consumidor, na visão dos executivos dos supermercados (não se fez uma pesquisa direta com consumidores). Finalmente, vão-se comparar as prioridades estratégicas dos supermercados com as preferências do consumidor, para verificar se as primeiras (estratégias) estão de acordo com as segundas (preferências).

### Metodologia

A pesquisa, exploratória e quantitativa, entrevistou 31 executivos diretamente ligados à formulação de estratégias em 31 empresas supermercadistas brasileiras. No instrumento de pesquisa optou-se por empregar uma escala de Likert de cinco pontos, representada na Figura 1.

**Figura 1** – Escala de Likert utilizada na pesquisa

Discordância		Neutralidade	Concordância	
1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo em parte	Não discordo nem concordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

Freqüências conjuntas para pontuações 4 e 5 superiores a 70% significam alto grau de concordância. Freqüências entre 50% e 70% denotam grau médio de concordância; abaixo de 50%, a concordância é baixa.

A amostra foi composta através da definição do público-alvo: executivos diretamente responsáveis

por decisões estratégicas de empresas supermercadistas de grande e médio porte, em geral o sócio-proprietário ou o diretor comercial do escritório central de cada rede. O segmento do universo supermercadista pesquisado, divulgado pela Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS, considerou as 50 maiores empresas do ranking em 1999. Das

empresas classificadas entre as cinco maiores no ranking da ABRAS 99, apenas uma empresa recusou-se a participar da pesquisa, alegando sigilo de informações como política da organização, na qual apenas a matriz tem autorização de divulgar dados consolidados. Entre a sexta e a vigésima empresa do ranking, dez participaram da pesquisa. Da vigésima primeira até a quadragésima, houve quatorze adesões. Ainda foi possível contatar mais uma empresa de porte médio, que ocupa a posição 49 do ranking. Finalmente fizeram parte da amostra duas empresas de pequeno porte, devido à qualificação dos respectivos respondentes. As 31 redes supermercadistas da amostra representaram 55,6 % da receita do universo em 1999.

### Fontes das estratégias

Tendo sido perguntado aos supermercadistas sobre as principais fontes fornecedoras de idéias para a formulação das estratégias da empresa, nove opções de resposta foram propostas para que o respondente indicasse a ou as mais representativas de sua opinião. O instrumento de pesquisa foi elaborado de modo que os respondentes deveriam optar por discordar

(totalmente ou em parte), decidir por uma posição de neutralidade, ou concordar (em parte ou totalmente) com a afirmação de que a fonte para estabelecer estratégia indicada seja a principal origem de estratégia utilizada pela empresa. Pela ordem decrescente de concordância, as principais fontes para estabelecer estratégias identificadas na pesquisa realizada são: em primeiro lugar, pesquisas próprias com consumidores, com 87,1% de concordância total ou parcial; em segundo, influência da cultura da organização, com 80,6%; em terceiro, observação das ações da concorrência, também com 80,6%.

A Tabela 1 mostra que são de fato três as grandes fontes a partir das quais (e em consideração às quais) o supermercado brasileiro de grande e médio porte formula estratégias. As fontes mais importantes são a opinião e os desejos do consumidor. A segunda fonte mais importante deriva da cultura organizacional do supermercado. A terceira fonte mais importante consiste em observar o que fazem os concorrentes diretos. A importância dada às pesquisas junto ao consumidor, atesta que os supermercados brasileiros da amostra agem, estrategicamente falando, em concordância com a orientação para o mercado ou com a soberania do consumidor.

**Tabela 1** - Fontes mais importantes para o estabelecimento de estratégias

Ordem	Discriminação	Frequência		Índice de concordância
		Concorda totalmente	Concorda parcialmente	
1º	Pesquisas próprias com o consumidor.	13	14	87,1
2º	Surgimento a partir da cultura da organização (cognição).	12	13	80,7
3º	Observação do que é feito pela concorrência.	9	16	80,7
4º	Benchmarking relativamente a outras empresas de varejo.	6	15	67,7
5º	<i>Feeling</i> do proprietário (intuição).	7	11	58,1
6º	Feiras e eventos no Brasil e no exterior.	5	13	58,1
7º	Pesquisas e opiniões de consultores e especialistas.	1	10	35,5
8º	Idéias trazidas dos EUA.	2	8	32,3
9º	Idéias trazidas da Europa.	2	8	32,3

## Comportamento do consumidor na visão do executivo supermercadista

Neste item aborda-se a visão dos executivos entrevistados sobre a situação atual dos gostos e preferências dos consumidores que realizam compras nos supermercados brasileiros. Apesar de gostos e preferências do consumidor não definirem, estritamente falando, estratégias supermercadistas, eles estão na origem de muitas estratégias do segmento, especialmente de curto prazo. Não se pode esquecer que o foco no consumidor é elemento central na orientação para o mercado ou para o Marketing, conforme Kohli e Jaworski (1990) e Jaworski e Kohli (1993); e que ainda Matsuno e Mentzer (2000) encontraram evidências de que o tipo de estratégia adotado pela empresa influi na relação entre orientação para o mercado e desempenho da firma.

Em uma das questões da pesquisa, procurou-se saber se os dirigentes supermercadistas concordavam com o enfoque proposto por Bhatnagar (1998). Ou seja, buscou-se saber o que pensam os supermercadistas a respeito da escolha da loja condicionada ao tipo de compra que o consumidor está realizando. Se for compra do mês ele procura preço e vai preferencialmente ao hipermercado ou ao supercentro. Para compras de reposição/emergenciais, ele busca conveniência, comodidade e eficiência e vai preferencialmente ao supermercado de vizinhança ou à loja de conveniência mais próxima. Das 31 empresas da amostra, 25 concordam com essa afirmação (19 em parte e 6 totalmente), alcançando índice de concordância de 80,6%. Duas empresas que discordam (uma totalmente e uma em parte) e quatro que não concordam nem discordam têm como característica comum o porte médio e a localização fora dos grandes centros comerciais do país. Por outro lado, as empresas de maior porte optaram em geral pela posição menos extrema de concordância (concordam em parte com a proposta da questão).

Na Tabela 2, quatro atributos de um supermercado se destacam com 100% de

concordância dos executivos entrevistados. Eles dizem respeito à exigência do consumidor quanto a limpeza e condições de higiene da loja e dos alimentos, qualidade do atendimento, *mix* de produtos e localização e facilidade de acesso à loja. A seguir, observa-se um segundo bloco com três questões, também com concordância bastante elevada (30 dos 31 entrevistados concordam totalmente ou em parte). Elas dizem que o consumidor exige qualidade e frescor dos hortifrúteis, qualidade da carne e boa qualidade dos produtos em geral. Tem-se em seguida um terceiro bloco, ainda com índice de concordância acima de 90%, composto por quatro questões. Uma dessas informa que o consumidor exige um *mix* de serviços adequado. As outras questões deste bloco ressaltam a importância das promoções anunciadas, do bom *layout* do estabelecimento e da lógica da distribuição dos produtos dentro do supermercado.

Distingue-se ainda um quarto bloco na Tabela 2, com duas questões e índice de concordância de 83,9%, ou seja, ainda razoavelmente elevado. Uma dessas questões esclarece que o consumidor exige bons preços e a outra, que arquitetura ambiental e imagem da loja são importantes para o desempenho das vendas do estabelecimento. As quatro últimas questões da tabela têm todas menos de 70% de índice de concordância. Uma delas surpreende, pois diz que o consumidor, na visão do dirigente supermercadista, não considera prioritárias as condições de pagamento oferecidas pela empresa. As outras três, menos surpreendentes, colocam como de pouca valia para o aumento do faturamento o cheiro nas lojas, a música no ambiente e a degustação de produtos.

A análise da Tabela 2 e da questão referente à compra no supermercado em dois estágios, permitem algumas constatações que são naturalmente, limitadas às empresas da amostra. Uma primeira, é o grau de exigência elevado do consumidor brasileiro que frequenta as lojas das grandes e médias cadeias brasileiras de supermercados. Eles exigem limpeza, bom atendimento, sortimento variado, qualidade dos

produtos, boa localização e *mix* de serviços adequados. A segunda constatação é que a exigência de bons preços não se encontra no topo da relação, sugerindo que o consumidor atual não valoriza apenas preços baixos, mas também

diversos atributos ligados à conveniência. Uma terceira constatação é a importância relativamente baixa dada à oferta de crédito ao comprador pelo supermercado (pelo menos na visão dos executivos do segmento).

**Tabela 2-** Preferências do consumidor

Ordem	Discriminação	Frequência		Índice de concordância
		Concorda totalmente	Concorda parcialmente	
1º	Limpeza e condições de higiene da loja e dos alimentos.	23	8	100,0
2º	Qualidade do atendimento.	23	8	100,0
3º	<i>Mix</i> de produtos.	19	12	100,0
4º	Localização e facilidade de acesso à loja.	15	16	100,0
5º	Qualidade e frescor dos hortifrúteis.	25	5	96,8
6º	Boa qualidade dos produtos em geral.	22	8	96,8
7º	Qualidade da carne.	22	8	96,8
8º	Promoções anunciadas.	25	4	93,6
9º	<i>Mix</i> de serviços oferecidos.	17	11	90,3
10º	Bom leiaute da loja.	13	15	90,3
11º	Lógica na distribuição das categorias de produto.	7	21	90,3
12º	Bons preços.	15	11	83,9
13º	Arquitetura ambiental e imagem da loja.	8	18	83,9
14º	Condições de pagamento.	9	12	67,7
15º	Cheiro da Loja.	9	12	67,7
16º	Atmosfera da loja (música ambiente).	3	16	61,3
17º	Degustação de produtos.	5	10	48,4

### Estratégias de longo prazo

Os dirigentes supermercadistas foram inquiridos a respeito de estratégias de longo e de curto prazo. Os autores admitem que a divisão das estratégias entre essas duas classes é um tanto arbitrária e, para realizá-la, recorreram aos seis pés do Marketing de Varejo. Eles são os quatro pés tradicionais do Marketing, produto, preço, promoção e praça (local), acrescidos de mais dois específicos, pessoal e apresentação (*presentation* em inglês). Uma discussão mais aprofundada dos

seis pés do Marketing de Varejo pode ser encontrada em Mason *et alii* (1993). Com base nos seis pés do varejo, e em considerações sobre crescimento, imagem e port-fólio de formatos (tipicamente preocupações de longo prazo, como os seis pés), foram estruturadas as questões da Tabela 3.

A totalidade das empresas (20 totalmente e 11 em parte) concorda que a preparação do pessoal é o meio mais importante para atingir os objetivos de longo prazo de suas empresas. Isso é

confirmado a partir de outra afirmação mais à frente, onde se observa alto grau de concordância (83,9%), constatando-se que o volume de

investimentos aplicados atualmente em programas de treinamento de funcionários é elevado.

**Tabela 3** – Estratégias de longo prazo

Ordem	Discriminação	Frequência		Índice de concordância
		Concorda totalmente	Concorda parcialmente	
1º	A preparação do pessoal da empresa é a estratégia mais importante no longo prazo	19	12	100,0
2º	A imagem (reputação) da empresa no mercado é a variável estratégica mais importante no LP.	16	12	90,3
3º	O <i>mix</i> de serviços é a estratégia mais importante no LP.	15	12	87,1
4º	A localização das lojas é a estratégia mais importante no LP.	10	16	83,9
5º	O crescimento da empresa é a estratégia mais importante no LP.	12	13	80,7
6º	<i>Mix</i> de produtos, segmentação de mercado e marcas próprias é a estratégia mais importante no LP.	9	16	80,7
7º	A política de preços é a estratégia mais importante no LP.	7	15	71,0
8º	A inovação nos formatos de loja é a estratégia mais importante no LP.	9	9	58,1
9º	O composto de promoção e propaganda é a estratégia mais importante no LP.	4	14	58,1

A segunda estratégia identificada como a mais importante para atingir os objetivos de longo prazo (Tabela 3), é a estratégia de formação da imagem (reputação) da empresa no mercado, com 90,3% de concordância. Em terceiro, os executivos supermercadistas afirmam o interesse em deslocar-se para uma estratégia extrapreços, para o *mix* de serviços. Essa afirmação tem 87,1% de índice de concordância. Observa-se portanto que a seleção dos serviços para complementar os bens fornecidos pelo varejista é de grande importância na gestão estratégica do supermercado. Uma explicação para este resultado poderia ser o significativo potencial existente para

diferenciação em relação à concorrência e por permitir melhor atender as preferências do consumidor.

Localização das lojas é a quarta opção de estratégia importante no longo prazo, com 83,9% de índice de concordância. Não se observa mais portanto, ao menos no negócio de supermercados, que a localização seja o fator mais importante para o sucesso de uma loja. Aumento da participação no mercado vem em quinto lugar com 80,6% de concordância e *mix* de produtos em sexto, também com 80,6% de concordância, mas com menor frequência de concordância total. Política de preços, com 71% de concordância, ainda pode

ser considerada uma estratégia de longo prazo importante, mas já se encontra relativamente distante das seis mais importantes estratégias de longo prazo. Formatos de loja e composto de promoção, com importância bem menor, fecham a lista.

A análise da Tabela 3 mostra que as estratégias de longo prazo tidas como mais importantes pelos supermercadistas (formação de pessoal, boa imagem da empresa e *mix* de serviços) coadunam-se com a idéia de soberania do consumidor. Além disso, com exceção do crescimento da empresa, as outras estratégias bem colocadas no indicador de importância (localização, *mix* de produtos e política de preços) também respeitam a primazia do consumidor. Resta saber se as estratégias supermercadistas de curto prazo acatam essa primazia. Este ponto será discutido no tópico que se segue.

### **Estratégias de curto prazo**

Neste tópico, o objeto de análise são os diversos tipos de estratégias supermercadistas que podem ser consideradas de curto prazo. Para tanto, foram agrupadas quinze questões, situadas em diferentes pontos do questionário, estruturadas com base na fundamentação teórica da pesquisa, que pode ser encontrada em Lepsch (2001).

Pôde-se observar anteriormente que a composição do *mix* de serviços é uma estratégia importante para atingir os objetivos de longo prazo da empresa. Procurando-se identificar as estratégias de curto prazo, conclue-se que 93,5% das empresas pesquisadas concordam com a afirmação de há interesse em preocupar-se com estratégias extrapreços, vinculadas a serviços e outros atributos que não o preço (Tabela 4), como forma imediata de atingir objetivos sustentáveis no longo prazo. Esta constatação sugere que no momento atual é interessante por exemplo, adicionar serviços que são valorizados pelo consumidor final para obter diferenciação em

relação à concorrência. É uma estratégia que visa agregar valor aos produtos revendidos pelo supermercado. Além disso, recorrer a estratégias extrapreços é uma preferência dos empresários sugerida em trabalhos pioneiros no estudo de oligopólios, como os realizados por Cournot (primeira metade do século XIX) e Bertrand (segunda metade do mesmo século).

Em segundo a seleção de fornecedores é vista como muito importante para os negócios da empresa (Tabela 4). Com maior poder de barganha, em diversas cadeias produtivas de itens de supermercado, as grandes e médias redes passaram a usar critérios mais estritos para selecionar um menor número de fornecedores e estabelecer relações contratuais de mais longo prazo com os mesmos. O relacionamento com os fornecedores é uma preocupação cotidiana das empresas supermercadistas, sendo assim uma estratégia de curto prazo. Este relacionamento possibilita estabelecer vínculos contratuais sólidos e duradouros, que se desenvolvem no longo prazo. Parece natural existir interpenetração entre o curto e o longo prazo, o limite entre eles não sendo nítido.

Os resultados apontam também com 90,3% de índice de concordância, que as principais decisões estratégicas são tomadas de forma colegiada pela empresa supermercadista brasileira. O elevado grau de concordância nesta questão poderia causar surpresa, posto que das 31 empresas pesquisadas, sete são administradas exclusivamente pela família do proprietário e poder-se-ia esperar que o patriarca ou a matriarca da família reservasse para si a palavra final nas decisões estratégicas. No entanto não foi o resultado obtido. Nota-se que não há uma única pessoa responsável última pelas decisões estratégicas, ao menos nos supermercados brasileiros grandes e médios.

A existência de oportunidades atualmente em formatos voltados para as classes sócio-econômicas "C" e "D" foi confirmada por 26

empresas (16 concordando totalmente e 10 em parte). Essa concordância vai ao encontro da tendência de abertura de lojas com decoração simples, *mix* de produtos reduzido, localizadas nas periferias das grandes cidades. Elas procuram atender consumidores que estão ampliando gradativamente seus gastos com produtos de supermercado e querendo deixar de pagar preços elevados aos pequenos comerciantes que servem prioritariamente a esses segmentos da população em estabelecimentos de formato convencional (“armazéns”, “empórios”, “vendinhas”, “biroscas” etc.).

Vinte e seis respondentes concordam (14 de forma total, 12 de forma parcial) que a empresa tem investido muito em programas de treinamento de funcionários. Como visto anteriormente, uma preocupação estratégica fundamental de longo prazo do supermercado brasileiro reside na formação do pessoal (Tabela 3). O alto investimento em programas de treinamento de funcionários no curto prazo reflete a preocupação de longo prazo com a qualificação do pessoal.

Em seguida, com mais de 80% de índice de concordância (Tabela 4), encontra-se uma afirmação conjuntural relativa à comercialização de refeições prontas em supermercados. Dos 31 entrevistados, 16 concordam totalmente e nove parcialmente com o aumento da oferta de pratos prontos por sua empresa supermercadista. Essa tendência pode decorrer do aumento do número de mulheres na força de trabalho e do crescimento do número de domicílios com um só adulto residente (e que normalmente trabalha fora de casa).

Finalmente, um pouco acima do limite que se fixou para considerar-se a frequência de concordância elevada (70%), constata-se que os respondentes concordam (em 71%) que o preço baixo é muito

importante para atuar no mercado. O índice de concordância razoavelmente elevado mostra que o preço baixo não deixou de ser importante no ramo supermercadista, mesmo com a evolução dos formatos do setor.

As últimas três afirmações da Tabela 4 merecem destaque. A décima terceira sugere que são poucos os entrevistados que concordam que um único formato de loja seja o ideal para a empresa supermercadista brasileira. Pensam ser mais adequado combinar vários formatos (hipermercado, supermercado tradicional, supermercado de conveniência etc.). A décima quarta e a décima quinta estratégias, principalmente a última, conquistaram baixíssimo número de adeptos. Ou seja, a maioria dos entrevistados discordou delas. Essa discordância parece indicar, ao menos no momento, que muito poucos supermercadistas têm interesse em investir em outros ramos do comércio varejista e menos ainda em investimentos fora da atividade varejista.

A análise da Tabela 4 evidencia que, das sete estratégias de curto prazo tidas como mais importantes pelos administradores de supermercados, cinco podem ser consideradas como afinadas com o princípio de Marketing ou da soberania do consumidor. Somente a segunda estratégia (seleção de fornecedores) e a terceira (decisões tomadas de forma colegiada) não estão diretamente vinculadas ao respeito aos gostos e preferências dos consumidores. A questão colocada em décimo terceiro lugar, que afirma não ser bom ter um único formato, também reforça a idéia de que as preferências do consumidor são levadas em consideração pelos formuladores de estratégias supermercadistas de curto prazo. Parece, portanto, que não se pode negar que as estratégias de curto prazo do setor levam em conta os anseios do consumidor.

**Tabela 4 – Estratégias de curto prazo**

Ordem	Discriminação	Frequência		Índice de concordância
		Concorda totalmente	Concorda em parte	
1º	Atualmente vale a pena preocupar-se com estratégias extrapreços, como serviços e outros atributos que não o preço.	20	9	93,6
2º	A seleção de fornecedores tem sido muito importante para os negócios da minha empresa.	17	11	90,3
3º	As principais decisões estratégicas são sempre tomadas de forma colegiada (ou seja, por um grupo de pessoas).	17	11	90,3
4º	Há grandes oportunidades em formatos voltados para classe “C” e “D”.	16	10	83,9
5º	A empresa tem investido muito em programas de treinamento de funcionários.	14	12	83,9
6º	A empresa está aumentando a oferta de pratos prontos devido à tendência de aumento do número de refeições feitas fora do lar.	16	9	80,7
7º	O preço baixo é muito importante para atuar no meu mercado.	9	13	71,0
8º	Atividades que não visam diretamente a lucros (como cuidar de jardins etc.) têm sido importantes para o negócio da empresa.	11	8	61,3
9º	A terceirização de atividades, como segurança, limpeza etc., tem sido muito importante.	12	6	58,1
10º	É possível ter um único formato (superformato) com grande diversidade de funções.	4	14	58,1
11º	Para minha empresa é muito importante estar filiada a uma associação ou sindicato patronal.	10	7	54,8
12º	A minha empresa busca atender, prioritariamente, determinado segmento ou grupo de segmentos da população.	7	7	45,2
13º	Ter um único formato é melhor do que ter um portfólio de formatos.	3	7	32,3
14º	Minha empresa tem feito investimento em outros ramos de atividade varejista.	4	4	25,8
15º	A minha empresa tem feito investimentos em atividade não varejista.	-	1	3,2

## Conclusões

Este artigo, de caráter exploratório, sugere que as estratégias de longo e curto prazo dos supermercados brasileiros grandes e médios, atualmente são estabelecidas em consonância com gostos e preferências do consumidor. Apesar de gostos e preferências do consumidor não serem, estritamente falando, estratégias de supermercadistas, eles estão na origem de muitas estratégias do segmento, especialmente de curto prazo, pois influem na relação entre orientação para o mercado e desempenho da firma. Essa constatação é limitada ao estudo de estratégias supermercadistas do ponto de vista dos principais responsáveis pelo seu delineamento nas grandes e médias empresas do setor no Brasil atual. Essa é uma restrição que pode ser eliminada com pesquisas a serem feitas com consumidores ou então atenuada, recorrendo-se a dados secundários (extraídos de pesquisas com consumidores realizadas por outros autores).

Observou-se que os supermercadistas estão cientes de que o consumidor leva em conta simultaneamente, uma cesta de atributos no momento da escolha de uma loja de supermercado em que vai realizar suas compras. A pesquisa revelou a importância de atributos quanto a limpeza e condições de higiene da loja e dos alimentos, qualidade no atendimento, *mix* de produtos variado, qualidade dos produtos, boa localização (facilidade de acesso à loja) e *mix* de serviços periféricos adequados (aceitação de cartão de crédito, serviço de empacotador, estacionamento etc.), que são peças fundamentais das exigências do consumidor. Ou seja, é a valorização de atributos (estratégias) extrapreços na competição pela preferência do consumidor que vem prevalecendo no estabelecimento de estratégias pelos supermercadistas de grande e médio porte.

De fato as principais redes supermercadistas brasileiras indicam na presente pesquisa exploratória, o interesse em adotar estratégias

hipótese de que os supermercados que mais intensamente empregam estratégias coerentes com a soberania do consumidor têm desempenho comercial superior ao dos que o fazem menos intensamente, poderia ser testada em estudos subseqüentes por meio de modelos econométricos. As variáveis independentes seriam *proxies* como o percentual do faturamento gasto com treinamento de funcionários, o número de reclamações em órgãos de defesa do consumidor, a extensão do *mix* de produtos, a existência ou não de ombudsman ou equivalente, o valor dos investimentos imobiliários, preço da cesta básica expandida, etc. A variável dependente seria alguma forma de rentabilidade ou então de crescimento da empresa.

Outra possível extensão deste trabalho seria o estudo da consonância entre as preferências do consumidor na visão de administradores de supermercados e na voz dos próprios consumidores. Isso poderia ser feito aplicando parte do questionário da pesquisa a uma amostra de consumidores, devendo-se no entanto levar em conta já haver decorrido algum tempo desde o levantamento com os executivos supermercadistas.

## Referências

BHATNAGAR, A. **An inquiry into the determinants of store assortment, retail formats and patronage patterns.** Tese (doutorado) – Faculty of the Graduate School of The State University of New York at Buffalo. New York, July, 1998.

CYRILLO, D. C. **O papel dos supermercados no varejo de alimentos.** São Paulo: FIPE/USP, 1987.

JAWORSKI, B. J. e KOHLI, A. K. **Market orientation: antecedents and consequences.** Journal of Marketing, v.57, Jul. 1993.

**entation: the construct, research, propositions, and managerial applications.** Journal of Marketing, v.54, Apr. 1990.

LEPSCH, S. L. **Estratégia dos grandes e médios supermercados brasileiros na virada do século XX para o XXI: um estudo exploratório com 31 empresas do setor.** Tese (doutorado) defendida na Universidade de São Paulo, S. Paulo, 2001.

\_\_\_\_\_. **Precificação em supermercado: um estudo exploratório junto a vinte empresas brasileiras.** São Paulo, Dissertação (mestrado) defendida na Universidade de São Paulo, 1996.

LINHARES, M. Y. L.. **História política do**

**abastecimento (1918/1974).** Brasília: Binagri Edições, 1979.

MASON, J. B., MAYER, M. L., WILKINSON, J.B. **Modern retailing: theory and practice.** 6 ed. Homewood, Ill.: Irwin, 1993.

MATSUNO, K. , MENTZER, J. T. **The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship.** Journal of Marketing, v.64, Oct/Nov. 2000.

STILLMAN, M.. **O comércio varejista e os supermercados na cidade de São Paulo.** São Paulo: FEA/USP, (Boletim 35), 1962.

**SUPERHIPER,** jan. 1993. São Paulo: ABRAS.