



CADEIA VOLUNTÁRIA: UMA SOLUÇÃO PARA O
PEQUENO VAREJISTA. O CASO DE BRASÍLIA



Fundação Getúlio Vargas
Escola de Administração
de Empresas de São Paulo
Biblioteca



Fernando Montanher

535/84



1198400535

Dissertação de Mestrado apre-
sentada ao Departamento de Mercadologia
da Escola de Administração de Empresas
de São Paulo da Fundação Getúlio Var-
gas — São Paulo.

São Paulo

1979

Para

Melissa, Leandro e Daniel, meus filhos

e

Wanda, minha esposa

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação desenvolveu-se, após brusca mudança da área em estudo, entre o segundo semestre de 1977 e inícios de 1979, conjugando atividades diárias de assessoria e de linha do autor, no campo investigado.

Nesse roteiro, pessoas e instituições concorreram para a viabilização do trabalho, oferecendo insumos de toda espécie. O autor deseja agradecer a todas pelas contribuições significativas apresentadas. Especificamente, sente-se grato

à datilógrafa Generoza Sabino pela execução final do trabalho e às datilógrafas da Empresa que se envolveram nas redações anteriores;

à Bibliotecária Maria da Glória Lima Santos, pela dedicada busca e disposição dos dados bibliográficos;

Ao técnico Jorge Garcia Couri, MBA, companheiro de trabalho, pelas constantes discussões sobre o tema e a todos os técnicos da Empresa, de todos os níveis, que permitiram o nível de tratamento do assunto;

Ao colega de turma Luís Antônio de Andrade, pelo perseverante estímulo no desenvolvimento do trabalho;

Ao mestre Prof. Alberto de Oliveira Lima Filho, Ph D, pela atenção em ler e apor criteriosas observações à primeira redação do trabalho, e pela contínua preocupação na investigação;

Ao orientador Prof. J. Jacques Gelman, pela dedicação oferecida no desenrolar de todo o estudo e pelas oportunas sugestões, apesar de seu tempo ocupado em atividades de executivo e professor da Escola;

Ao Dr. Mário Ramos Vilela, que dirigiu os destinos da COBAL no período 1974-79, por acreditar na idéia defendida nesta dissertação e pelo cuidado e audácia em lançar um produto novo no mercado da distribuição nacional, apesar dos hábitos constituídos;

à Embaixada da República Federal da Alemanha e ao IFO — Institut für Wirtschaftsforschung de München pela prestação no encaminhamento de material bibliográfico pertinente;

ao Programa Nacional de Treinamento de Executivos — PNTE, pela bolsa de manutenção que viabilizou a efetivação dos créditos do Curso;

à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, sobretudo aos professores do Departamento de Mercadologia, pela contribuição na área acadêmica;

à Companhia Brasileira de Alimentos — COBAL, pelo efetivo e continuado apoio em todas as áreas que se fizeram necessárias ao aparecimento deste trabalho;

à família, sobretudo à esposa Wanda, cuja compreensão e dedicação permitiram ao autor dedicar à pesquisa sem faltar o devido aconchego aos filhos, dos quais o último, Daniel, com dois anos, já começa a questionar o alcançe pragmático do estudo... Todo fim é um novo começo!

A B S T R A C T

This essay, submitted to the Marketing Department of the Escola de Administração de Empresas de São Paulo — Fundação Getúlio Vargas, in partial fulfilment of the requirements of the Master's Degree in Business Administration, presents the situation of small scale grocers — their organizational structure, objectives and operational methods.

This study has been divided into seven chapters. First, the author examines the dynamic aspects of the distribution flow where changes occur due to alteration of management objectives and strategies in the channel or interested agencies, as a mirror of environmental needs.

From this standpoint, the significant changes which have occurred in Brazil and the necessity of providing functional specialization for the people who make up the actual distribution system are viewed.

It then covers the evolution and present day structure of the institution which integrates the retail and wholesale business, the voluntary chain, as a consistent answer within its native land as well as other countries, in the search for efficiency and effectiveness in the distribution of products. It offers explanation, at the same time, of the operational, political and organizational models.

It presents the analysis of the small scale grocers in the towns surrounding Brasília, which reveals their lack of

any organization, qualified labour force or sufficient funds, and it places stress on the voluntary chain as an alternative solution to this faulty situation by means of adequate technological assistance. Adopting the system, it foresees the gradual elimination of the dyadic supply lines of the population which always favour the higher income bracket.

Finally, the author establishes normative, operational and programmatic features consequent upon his analysis of the situation.

S U M Á R I O

AGRADECIMENTOS

ABSTRACT

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 1 |
| 1.1 | Importância do estudo | 2 |
| 1.2 | Objetivo do estudo | 7 |
| 1.3 | Esquema conceitual | 9 |
| 1.4 | Metodologia | 14 |
| 2 | DINÂMICA DAS VIAS DE DISTRIBUIÇÃO: TEORIAS E CONCEITOS FUNDAMENTAIS | |
| 2.1 | O canal de distribuição | 16 |
| 2.1.1 | Criação da utilidade | 17 |
| 2.1.2 | O sistema de canal | 17 |
| 2.1.3 | O aparecimento dos Canais de Distribuição | 20 |
| 2.1.4 | A Filosofia de Marketing | 22 |
| 2.2 | Conceito e processo de inovação | 23 |
| 2.3 | Restrições ao comportamento evolutivo | 25 |
| 2.4 | Mudanças nas Instituições de Distribuição | 26 |
| 2.4.1 | A roda do Varejo | 26 |
| 2.4.2 | O Acordeão do Varejo | 28 |
| 2.4.3 | A ecologia econômica | 28 |
| 2.4.4 | Processo Dialético | 30 |
| 2.4.5 | Síntese das Teorias e as Cadeias Voluntárias | 30 |
| 2.5 | Algumas mudanças na distribuição das funções | 32 |

| | | |
|-------|--|----|
| 2.6 | Mudanças nas relações entre os membros do canal | 34 |
| 2.7 | Mudanças nos objetivos e estratégias do canal | 35 |
| 2.7.1 | O modelo de Guiltinam | 35 |
| 2.8 | A inovação nos Canais de Distribuição e a realidade brasileira | 38 |
| 2.8.1 | Mudanças institucionais | 38 |
| 2.8.2 | Mudanças na atribuição das funções | 42 |
| 2.8.3 | Mudanças evolutivas planejadas | 47 |
| 3 | AS CADEIAS VOLUNTÁRIAS: GÊNESE E EVOLUÇÃO | |
| 3.1 | Primórdios | 54 |
| 3.1.1 | As cadeias de lojas | 55 |
| 3.1.2 | Grupos e consórcios de compra | 57 |
| 3.2 | Evolução histórica | 59 |
| 3.3 | Estágio atual | 66 |
| 3.3.1 | Europa | 66 |
| 3.3.2 | Oriente Médio | 72 |
| 3.3.3 | Ásia | 73 |
| 3.3.4 | Oceania | 74 |
| 3.3.5 | América Latina | 74 |
| 3.3.6 | América do Norte | 77 |
| 4 | CADEIA VOLUNTÁRIA : POLÍTICAS, MÉTODOS OPERACIONAIS E ASPECTOS ORGANIZACIONAIS | |
| 4.1 | Políticas | 80 |
| 4.1.1 | Integração à Cadeia | 81 |
| 4.1.2 | Esquemas financeiros | 82 |
| 4.1.3 | Compra e estoque | 82 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 4.1.4 | Suprimento | 82 |
| 4.1.5 | Serviços e equipamentos | 83 |
| 4.2 | Métodos operacionais | 83 |
| 4.2.1 | A integração | 83 |
| 4.2.2 | Esquemas financeiros | 85 |
| 4.2.3 | Compra e estoque | 87 |
| 4.2.4 | Suprimento | 89 |
| 4.2.5 | Serviços e equipamentos | 91 |
| 4.3 | Aspectos organizacionais | 95 |
| 4.3.1 | Detalhamento das funções de assessoria | 96 |
| 4.3.2 | Detalhamento das funções de linha | 100 |
| 5 | O COMÉRCIO VAREJISTA E ATACADISTA DE ALIMENTOS DAS CIDA- DADES SATÉLITES DE BRASÍLIA | |
| 5.1 | A área em estudo | 109 |
| 5.1.1 | Plano Piloto | 112 |
| 5.1.2 | Cidades Satélites | 113 |
| 5.1.3 | População e distribuição de renda | 116 |
| 5.2 | O pequeno e médio varejista de alimentos | 117 |
| 5.2.1 | Características da loja | 117 |
| 5.2.2 | Qualificação do proprietário-gerente | 120 |
| 5.2.3 | Compras das lojas varejistas | 122 |
| 5.2.4 | Desempenho das atividades gerenciais | 123 |
| 5.2.5 | Aspectos gerais do comércio varejista de alimen- tos | 126 |
| 5.3 | O comércio atacadista de produtos alimentícios do Distrito Federal | 128 |
| 5.3.1 | Características do estabelecimento atacadista | 129 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 5.3.2 | O empresário atacadista | 130 |
| 5.3.3 | Aspectos gerais do comércio atacadista | 131 |
| 5.4 | Gastos com alimentos e nível de preços | 133 |
| 5.4.1 | Participação dos gastos familiares | 133 |
| 5.4.2 | Nível e composição de preços de alimentos e gêneros essenciais | 134 |
| 6 | SÍNTESE E ACOPLAGEM DOS CONCEITOS À REALIDADE DA DISTRIBUIÇÃO DE ALIMENTOS | |
| 6.1 | Introdução | 137 |
| 6.2 | Dinâmica dos canais de distribuição | 138 |
| 6.3 | A integração das funções | 143 |
| 6.4 | O comércio varejista de alimentos das cidades satélites de Brasília | 145 |
| 6.5 | O comércio atacadista de alimentos nas cidades satélites de Brasília | 147 |
| 6.6 | Processo de atuação simbiótica entre o varejo e o atacado de produtos alimentícios: a cadeia voluntária | 148 |
| 7 | CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES | |
| 7.1 | Um remédio para muitos males, mas não para todos | 155 |
| 7.2 | Programa de operacionalização | 157 |
| 7.3 | Sugestões para pesquisa futuras | 159 |
| | BIBLIOGRAFIA | 164 |

INTRODUÇÃO

Continuamente nos defrontamos com uma série de grandes oportunidades brilhantemente disfarçadas sob a forma de problemas insolúveis.

JOHN W. GARDNER

Este estudo procura descer aos pormenores da situação operacional do pequeno e médio varejista de alimentos e gêneros essenciais^{1/} para conhecer as causas que o levam a ser o que é: sua estrutura organizacional, diretrizes e métodos de operação.

A presente análise focaliza a periferia do centro urbano de Brasília, as Cidades Satélites, distantes de uns poucos a várias dezenas de quilômetros da mesma, surgidas da necessidade de abrigar a população vizinha à parte planejada, o Plano Piloto, como se chamou posteriormente.

As análises mais completas do varejo de alimentos realizadas na Cidade de Brasília, envolvendo também as Cidades Satélites, foram feitas pela CODEPLAN - Companhia de Desenvolvimento

1/ A seguir, à guisa de simplificação, empregar-se-á o termo "pequeno varejo ou varejista de alimentos" para significar o que opera uma mercearia, empório, armazém, mercadinho ou formas semelhantes, cuja linha compõe-se de bens alimentícios e não alimentícios, tais como artigos de higiene pessoal e doméstica e outras utilidades do lar, podendo nessa categoria ser incluído o médio comerciante. Em resumo, nesse contexto, pequeno e médio varejistas são sinônimos, bem como alimentos, que passaram ou não por um processo de industrialização, e gêneros essenciais, bens alimentícios e não alimentícios, desde que vendidos nos equipamentos similares assinalados.

do Planalto Central — órgão ligado diretamente à Administração do Distrito Federal.^{2/}

As cidades satélites se caracterizam principalmente por conter o maior contingente de população de baixa renda do Distrito Federal e por reunir a maior parte dos armazéns ou mercearias, um reflexo das condições econômicas que cercam o sistema de varejo local. Essas mercearias operam, em geral, com antigas técnicas de venda, uma linha de mercadorias pouco diversificada e um nível de preços superior ao dos apresentados pelas grandes redes de supermercado de Brasília. Como lhes faltam técnicas operacionais desenvolvidas, carregam ao ambiente relevante a ineficiência do sistema, o qual, a primeira vista, poderia parecer uma oportunidade para novos adentrantes do canal — o que realmente não acontece. A grande rede, em virtude de seus altos investimentos e da necessidade de retorno imediato, não sente estímulos para abrir um supermercado nessas áreas. Outras opções, em termos de intermediários, a economia atual não oferece. Assim mantêm-se o varejo, enquanto mudanças evolutivas planejadas não forem efetivadas, por um membro do canal ou uma agência estranha ao mesmo.

1.1 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

O estudo — cadeia voluntária: uma solução para o pequeno varejista. O caso de Brasília — concentra-se num aspecto

2/ CODEPLAN. — Pesquisa de comercialização de gêneros alimentícios no Distrito Federal. In: — Diagnóstico do abastecimento de produtos alimentícios no Distrito Federal. Brasília, 1969.

A COBAL - Companhia Brasileira de Alimentos — realizou também uma pesquisa dos equipamentos de distribuição de alimentos, tradicionais, pequenos e médios, das Cidades Satélites. É nessa pesquisa que se baseia a análise feita do pequeno e médio varejo por esta dissertação. Foi realizada em fevereiro e março de 1978.

particular de um problema maior, o dinamismo dos canais de distribuição, os quais na busca de maior eficiência assumem formas novas de desempenhar as tradicionais funções de Marketing, as quais não se discutem: elas, por serem mais fundamentais que as instituições, precisam ser desempenhadas. O problema de quem as irá desempenhar, prende-se à possibilidade de fazê-las com maior eficiência e eficácia.

Há indicações segundo as quais verifica-se no país uma acentuada taxa de mortalidade da pequena empresa varejista, porque são-lhe baixas as barreiras à entrada e à saída. Estudos realizados estimam em três anos o período médio de permanência no ramo.^{3/} Outro estudo, agora dentro do ramo das pequenas empresas industriais, apontou a sobrevivência de apenas 99 das 165, observadas há quinze anos atrás.^{4/}

O II PND, no que tange à Pequena e Média Empresa, propõe-se a reconhecer sua importância econômica e social; a esta belecer atualizada em sua tecnologia e em sua estrutura e métodos administrativos, capaz de ter acesso a crédito, inclusive para capital fixo; a conjugar a ação harmônica do Governo e empresa, na busca de maior regularidade na oferta de produtos alimentícios, protegendo o consumidor contra a especulação e impedindo o aviltamen

3/ JUNQUEIRA, Pêrsio de Carvalho. Condições urbanas, abastecimento, principais problemas e conclusões. In: SÃO PAULO (cidade) Secretaria de Negócios Metropolitanos.—Região Metropolitana de São Paulo, diagnóstico 15. São Paulo, 1975.

4/ A FALÊNCIA do "modelo" para a pequena e média empresa. Diário do Comércio e Indústria, São Paulo, 4 ago. 1978. p.14. O artigo descreve a pesquisa realizada por professores da FGV e técnicos do CEBRAE. A "causa mortis" de 40,1% do grupo pesquisado tem na concorrência e na falta de capital a razão central. os resultados mostram que a necessidade de "know-how" precede a de crédito. REED MOYER em MACRO MARKETING — nas páginas 76 a 78 relata o impacto, na sociedade, da falências das empresas e lembra a necessidade de introduzir, na pequena e média empresa, melhor planejamento, financiamento mais adequado e treinamento melhorado, como meios de evitar os referidos custos sociais.

to de preços a nível do produtor. E em sua estratégia de Desenvolvimento Social, propõe-se a eliminar, no menor prazo, os focos de pobreza absoluta existente^{5/}, principalmente na região semi-árida do Nordeste e na periferia dos grandes centros urbanos.

O pequeno varejista desempenha papel social importante: é uma das obrigatórias opções de abastecimento da população de baixa renda, geralmente desprovida de meios de condução próprios (e lhe é restrito também o tempo para dedicar-se a tarefas de compras); é significativo pelo raio de atendimento no país, pelo número de lojas e mão-de-obra empregada^{6/}, pela oportunidade de formação de empresários nacionais e pela distribuição de renda.

Fácil é, pois, concluir que a sobrevivência do pequeno varejista de alimentos representa um desafio e uma necessidade, exatamente naqueles setores da economia onde as grandes organizações não ingressam ou não sentem estímulos para tal. O mito da teoria econômica da grande empresa como motor do desenvolvimento já demonstrou, em países avançados, a sua falácia^{7/}. Na realidade existe uma convivência entre a micro, a média, e a macro-empresa, em um contexto de cooperação. Nos países europeus mais desenvolvidos, por exemplo, o abastecimento a nível de varejo depende, de forma ampla das pequenas lojas que desempenham sua função com eficiência. Nesses países não se discute, antes de tudo, por sensibilida

5/ BRASIL. Presidência. Secretaria de Planejamento.— II Plano Nacional de Desenvolvimento, 1975-1979. Brasília

6/ Pelos dados do Censo de 1970, os números relativos ao segmento tradicional do comércio varejista de gêneros essenciais eram os seguintes:

| | |
|--------------------------------|---------|
| nº de estabelecimentos | 392.731 |
| pessoal ocupado | 644.134 |
| vendas (Cr\$ 10 ⁶) | 17.422 |

7/ MANFREDI, Giuseppe. O Estado e a Pequena e Média Empresa. Rio de Janeiro, FGV, 1977. "Conferência realizada na FGV".

de política, a importância desse membro do canal de distribuição^{8/}.

Observa-se, de um ponto de vista mais amplo, uma definida dualidade no abastecimento de alimentos da população brasileira^{9/}. De um lado, grandes redes de supermercados servem às zonas densamente povoadas que apresentam nível de renda melhor, valorizam a forma associativa, atingem economias de escala notáveis pelo seu tamanho, poder de barganha e eliminação de serviços idênticos, obtêm eficiência; de outro, pontos de varejo tradicionais, localizados nos bairros urbanos periféricos e zonas rurais, com acentuada taxa de mortalidade, oferecem à população de sua área de atuação os conhecidos inconvenientes da baixa escala de operação e alto custo, acarretando preços mais elevados, precisamente para aquela camada da população que destina maior percentual da sua renda familiar para cobrir gastos com alimentação^{10/}.

8/ POLÍTICA ECONÔMICA E PEQUENO COMÉRCIO. O Estado de São Paulo, São Paulo, 30 de maio 1978. p. 36.

9/ A dualidade — ou, como se chamou também, o paradoxo — no abastecimento pode ser visualizada pela distribuição dos equipamentos numa área que abrange 86% da população brasileira, através do Censo Nilsen, conforme se observa também na Nota 23.

REDE NACIONAL DE SUPERMERCADOS

| ESTADO | Nº DE LOJAS | PARTICIPAÇÃO % |
|-------------------|-------------|----------------|
| SÃO PAULO | 3.491 | 44,5 |
| RIO DE JANEIRO | 912 | 11,6 |
| RIO GRANDE DO SUL | 882 | 11,2 |
| PARANÁ | 522 | 6,7 |
| MINAS GERAIS | 480 | 6,1 |
| DEMAIS | 1 561 | 19,9 |
| T O T A L | 7 848 | 100,0 |

FONTE: Tendência — julho/78 - p.67-68.

10/COMPANHIA BRASILEIRA DE ABASTECIMENTO. COBAL. — subsídios para o aperfeiçoamento da política de distribuição de alimentos e outros gêneros essenciais. Brasília, 1977. p.9-10.

As explicações mercadológicas para a dualidade observada têm sido dadas em termos de diferenças no nível de "know how" e nas técnicas de varejo empregadas, caracterizadas, no caso, por contrastes locais^{11/}. Por outro lado, as instituições varejistas podem ser consideradas como um reflexo das condições econômicas da área em que se acham situadas. Soluções alternativas já ocorridas mostram que as condições ambientais podem ser transformadas. Pode-se fazer infusão de nova tecnologia que atenda aos requisitos do ambiente, através de instituições mercadológicas eficientes, e pode-se também criar mecanismos de aumento de renda que, por sua vez, acabam criando condições de surgimento de instituições mercadológicas eficientes^{12/}.

A dualidade no abastecimento, resultante, dentre outras variáveis, de altas taxas de crescimento demográfico, do crescimento da renda per capita e de sua distribuição, dos crescentes índices de urbanização, permite visualizar, através de um quadro mais amplo, as dificuldades, que são pertinentes, no nível esperado de abastecimento da população brasileira. Dos canais de distribuição espera-se, pelas suas características metadinâmicas e ecológicas, que se ajustem às condições mutáveis do ambiente, dando resposta eficiente e eficaz aos desafios que se apresentam.

Reconhecida a importância da pequena empresa, nesse contexto bastante adverso à sua sobrevivência, em desacordo com o que ocorre em outros países, pela sua própria condição ambiental

11/ LIMA FILHO, Alberto de Oliveira. Distribuição espacial do comércio varejista da grande São Paulo. São Paulo, USP/Inst. de Geografia, 1975. p.36-8.

12/ BARANOFF, Seymour.—Retailing as an operating system. In: Cox, Reavis et alii. Theory in marketing. 2.ed. Homewood, R. D. Irwin, 1964, p.156.

De acordo com Seymour Baranoff, o resultado esperado do sistema de varejo é atingir o paralelismo conjugado, ou a acoplagem dos recursos, bens e serviços com os desejos e necessidades da demanda. O paralelismo nem sempre é atingido em virtude do processo de mudança: tanto o ambiente muda o sistema de varejo, como é mudado pelo mesmo.

onde a mesma se insere, conclui-se pela necessidade de uma análise das causas, para o encontro de soluções ou alternativas para a sua sobrevivência e fortalecimento.

1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

O estudo, ao procurar esclarecer a situação operacional da pequena empresa varejista de alimentos, visa mostrar que a mesma, inserida num contexto de técnicas mercadológicas mais desenvolvidas, pode, com o acréscimo de um mínimo de recursos financeiros e com um aumento de recursos tecnológicos, obter melhor retorno do capital e mão-de-obra empregados, e prestar melhores serviços. Com a infusão de organização, o sistema de varejo tradicional, informe e associal, irá ceder lugar a um sistema moderno, rentável e eficaz. A organização virá com o acesso aos serviços que permitiram fazer da grande empresa o que é, um amplo reservatório de recursos — capital, mão-de-obra e organização. Nesse sentido, uma alternativa razoável é A CRIAÇÃO DE UM SISTEMA DE CADEIAS VOLUNTÁRIAS PARA REUNIR OS PEQUENOS E MÉDIOS VAREJISTAS SOB O PATROCÍNIO DE UM OU VÁRIOS ATACADISTAS DIVERSIFICADOS QUE OFEREÇAM OS PRODUTOS A PREÇOS COMPETITIVOS E UMA GAMA DE SERVIÇOS QUE BENEFICIEM A OPERAÇÃO E O GERENCIAMENTO DO EMPREENDIMENTO. Os dois expedientes, poder de compra e oferecimento de assistência técnica, sintetizam o segredo do sucesso das grandes redes de lojas de alimentos. Evidentemente, o sistema não seria simplesmente um transplante de modelo alienígena, mas, recebendo a infusão teórica de nova tecnologia, teria que ser adaptado à realidade brasileira, com suas nuances e necessidades próprias.

Assim, a escolha de examinar o assunto acima, se justifica:

1. para criação de uma instituição integrada de distribuição que ofereça eficiência, num país e numa época açoitados por altas taxas inflacionárias e grandes desníveis de distribuição de renda.

2. como alternativa de operação revitalizada para o atacadista diversificado tradicional que ainda consegue sobreviver^{13/} face aos problemas, que enfrenta, de falta de organização e da concorrência exercida, na função, por outros intermediários do canal, tais como o fabricante que se desdobra em distribuição direta, redes de grandes varejistas que desempenham a função de atacado (redes de supermercado).

3. Para as empresas, fabricantes, como elemento de tomada de decisão na utilização ou alteração de um canal.

4. para o Governo, como subsídio para efetivação de uma política de apoio concreto à pequena empresa varejista de alimentos.

De acordo com as considerações anteriores, este estudo tem os seguintes objetivos:

1. Diagnosticar a situação atual da pequena empresa varejista que se dedica à distribuição de alimentos. //

2. Apresentar um esquema conceitual de cadeia voluntária.

3. Analisar a aplicabilidade de um sistema de cadeia voluntária à realidade brasileira do pequeno varejo de alimentos.))

4. Fazer as recomendações de caráter normativo, operacional e programático, bem como sugerir tópicos para pesquisa e investigação. //

13/ O quadro dos agentes do atacado no Brasil tem a seguinte evolução no período de 1940/70.

Número de Estabelecimentos e participação das vendas

| ANO | ESTABELECIMENTO | ESPECIALIZADO | DIVERSIFICADO | VENDAS EM % <u>diversificado</u> <u>especializado</u> |
|------|-----------------|---------------|---------------|---|
| 1940 | | 3.845 | 118 | 5,4 |
| 1950 | | 8.096 | 907 | 11,0 |
| 1960 | | 10.389 | 435 | 2,5 |
| 1970 | | 17.265 | 382 | 2,0 |

FONTE: FIBGE — Censos Comerciais.

1.3 ESQUEMA CONCEITUAL

SISTEMA VERTICAL DE MARKETING: "Rede profissionalmente administrada e fundamentalmente programada, pré-estudada para alcançar economias operacionais e máximo impacto de marketing"^{14/}.

O sistema pode apresentar-se sob três tipos:

Combinado — liga estágios sucessivos de produção e distribuição, sob um único controle..

Administrado — exerce as atividades do tipo anterior, não por meio da propriedade comum, mas através do seu tamanho e poder.

E o Contratual — pelo qual empresas independentes, em diferentes níveis de produção e distribuição, integram seus programas à base de contrato, para obter mais economias e/ou impacto de vendas do que poderiam obter isoladamente (exemplo: cadeia voluntária, organização de franquia).

CADEIA VOLUNTÁRIA: "Grupo de varejistas, cada um dos quais opera sua própria loja e é associado a uma organização para levar a cabo o merchandising conjunto e que é caracterizado por algum grau de identidade de grupo e uniformidade de operação"^{15/}. O merchandising conjunto é aqui considerado o quadro de atividades voltadas para as funções de compra e venda, desde as atividades de distribuição física às de promoção, propaganda, fixação de preços, apresentações dos produtos aos consumidores, etc. "Cadeia voluntária é a organização coletiva de firmas independentes para integração do atacado e varejo"^{16/}.

14/ KOTLER, Philip. — Administração de marketing: análise, planejamento e controle. São Paulo, Atlas, 1975. p. 429-30.

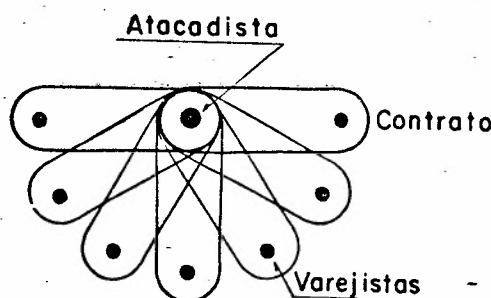
15/ AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. — marketing definitions. Chicago, 1960..

16/ FULOP, Christiná — Buying by voluntary chains. London, G.A.Unwin, 1972. p.37.

Nas definições está implícita a característica associativa dos participantes para assegurar a coordenação das funções de atacado e varejo, para organizar em comum a compra, a venda e a gestão das empresas associadas, embora respeitando a independência jurídica e financeira de cada empresário.

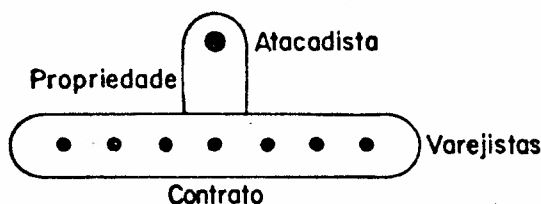
As cadeias voluntárias, em geral, classificam-se em dois tipos: a patrocinada por atacadista e a formada cooperativamente por varejistas. No primeiro esquema, o atacadista liga-se a um grupo de varejistas para interagir com o mesmo através de um contrato. Os varejistas concordam em comprar primeiramente do atacadista que comumente lhes dá assistência e colabora com a propaganda. (É mostrado na figura 1.1.)

FIG. 1.1 ORGANIZAÇÃO DE CADEIA VOLUNTÁRIA PATROCINADA POR ATACADISTA



A cadeia Voluntária patrocinada por varejistas — de nominada cooperativa — se caracteriza pela reunião em grupo, à base contratual também, para a compra no atacado. Os varejistas exercem a própria administração e operam o atacado. É o esquema mostrado pela figura 1.2.

FIG. 1.2 ORGANIZAÇÃO DE CADEIA VOLUNTÁRIA PATROCINADA POR VAREJISTAS



Não só organizacionalmente os dois tipos diferem, mas também filosoficamente. Enquanto que o grupo iniciado pelo ataca dista tem uma filosofia voltada para o serviço, o de cooperativa de varejistas se orienta para o preço, pois seus membros desejam as mercadorias aos preços mais baixos possíveis. Dos dois sistemas, a cadeia voluntária patrocinada por atacadista provou ser o de mais sucesso. A necessidade da propriedade comum pelos varejistas res tringe o uso da cooperativa.^{17/}

Não só por essa razão, mas também porque, como os in teresses dos varejistas e atacadistas nem sempre são idênticos ou mesmo compatíveis, particularmente em relação à obtenção da unida de de esforço em concentrar-se na importante tarefa da rentatibili da de da Organização, a cadeia voluntária patrocinada pelo(s) ataca dista(s) está em maior vantagem para superar os conflitos, pelo fa to de exercer o centro de controle do empreendimento total, enquan to que na cadeia cooperativa essa função é pulverizada entre os membros, o que resulta em nenhum membro ter poder suficiente para fazer valer seus interesses e em o administrador geral exercer fir me controle sobre os varejistas que são, teoricamente, ao mesmo tem po, seus clientes e seus patrões.

Em síntese, cadeia voluntária "é uma forma de comér cio em grupo, através do qual os canais de marketing são organiza dos e integrados à base de filiação voluntária"^{18/}. A in tegração é vertical, porque entre dois níveis do canal de marketing, e tam bém horizontal, pelo menos, no sentido de que a competição em cada nível é restrita. Os participantes do nível inferior são in depen

17/ WALTERS, C. Glenn.— Marketing Channels. Santa Monica, Calif., Goodyear, 1977. p. 129-30.

18/ IZRAELI, Dov.— Franchising and the total distribution system. London, Longman, 1972. p.90-91.

dentes: o nível mais alto em caso algum tem controle financeiro completo sobre o de baixo. A natureza voluntária caracteriza o grupo: os varejistas participam do esquema à base de sua própria vontade.

Um acordo, escrito ou não, entre ambos os níveis, especifica os direitos e obrigações dos participantes, incluindo os termos do encerramento da filiação.

ATACADO: refere-se, de modo geral, a todas as vendas realizadas pelas instituições comerciais do canal de distribuição exceto aquelas feitas aos consumidores finais. ATACADISTA é o tipo particular de instituição que exerce o atacado, "é uma unidade empresarial que compra e vende mercadorias para varejistas e/ou usuários industriais, institucionais e comerciais"^{19/}. Exerce a maior parte das funções de marketing, tais como, a compra, a venda, o transporte, a estocagem, a divisão e o preço. Também pode oferecer a maior parte dos serviços esperados tais como o crédito, a entrega, a contabilidade e o controle de estoque, e, às vezes, a ajuda financeira.

ATACADO ESPECIALIZADO E DIVERSIFICADO: Por definição, o primeiro volta-se à distribuição de linha muito reduzida de produtos, (v.g., refrigerantes, cereais) enquanto o segundo expõe-se à operação mais extensa, em termos de categorias de bens, podendo atingir milhares de itens. Marcou época, na história da distribuição brasileira, como o atacadista que serviu aos "armazéns de secos e molhados".

VAREJO: instituição do canal de distribuição cuja principal atividade é a de vender diretamente ao consumidor final.

19/ AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. op. cit.

O agente que desempenha essa atividade — o varejista — está ainda envolvido em outras: combina tipos específicos de mercadorias, acrescenta serviços de varejo aos produtos, procura fontes de bens que atendam à conveniência do consumidor, atua sobre o próprio equilíbrio entre preço e qualidade da mercadoria, providencia produtos quando os consumidores os desejam, orienta os clientes em sua escolha, participa da competição^{20/}.

PEQUENA E MÉDIA EMPRESA: tradicionalmente tem sido definida como uma organização privada que busca o lucro, com vendas anuais, e/ou lucros anuais brutos, e/ou capital e/ou número de empregados abaixo de um dado nível, estabelecido aleatoriamente. Assim, de acordo com a classificação de empresas, utilizada pela Secretaria de Planejamento da Presidência da República, é considerada a pequena empresa aquela cuja receita bruta anual não ultrapassa o limite de 12.000 vezes o maior valor de referência, no caso de empresas comerciais e prestadoras de serviços, e média empresa aquela cuja receita bruta anual esteja entre 12.000 e 40.000 vezes o citado valor de referência^{21/}.

Conceitualmente falando, uma das distinções mais úteis é feita em termos de perspectiva de meta: para as grandes organizações as metas jamais são finitas, nunca há um ponto final satisfatório; as pessoas que chegam à administração de topo são homens que sempre estão lutando por algo mais para si ou para as or

20/ RUBIN, Leonard — Today retailer must be a man of all seasons. The NRMA magazine, stores, 1969 p.27.

21/ "valor de referência" é o estabelecido pela correção da expressão monetária de obrigação pecuniária em base — limite da variação nominal da Obrigação Reajustável do Tesouro Nacional — ORTN — Lei nº 6.205 de 29.04.75. O valor máximo estabelecido Em 04/05/78, pelo Decreto nº 81 624, é de Cr\$ 1 150,70.

ganizações pelas quais são responsáveis. Essa não é a filosofia do pequeno empresário, que opta por uma vida confortável para sua família e procura aceitar o mínimo de risco. Ele não é orientado para o crescimento e para a mudança^{22/}.

PEQUENA E MÉDIA EMPRESA VAREJISTA DE ALIMENTOS: É a firma independente que opera um equipamento fixo de distribuição, geralmente armazém ou mercearia e formas assemelhadas, cuja linha de comercialização é, em grande parte, composta de alimentos. Para fins deste estudo, não entram na classificação as casas especializadas, tipo açougue, quitanda, por não incluírem itens destinados a atender a outras necessidades básicas da família, como as de higiene pessoal, limpeza e utilidades do lar.

1.4. METODOLOGIA

Parte-se da constatação de que muitas das mudanças, que ocorrem nos canais de distribuição, não acontecem de forma exclusivamente natural mas constituem mudanças planejadas. À medida que um canal se amplia com o ingresso de novos agentes, vai atingindo estágios mais complexos para a sua liderança, que se vê obrigada a tomar medidas, mudando os objetivos estratégicos de distribuição. Num estágio avançado, por exemplo, há grande preocupação com os custos. As soluções então tomadas pela liderança do canal foram, na experiência americana, a saída para esquemas verticais de marketing, tais como as cadeias voluntárias de atacadistas ou varejistas, e os sistemas de franchising. As mudanças ocorridas atendem basicamente a pressões do mercado e do ambiente.

22/ WITTREICH, Warren J.— Misunderstanding the retailer. Harvard Business Review, Harvard, p. 148-149, may/june 1962.

Confira também:

Mcguire, J.W. "The small Enterprise in Economics and Organization Theory." Journal of Contemporary Business, Spring 1976, p.118.

Mostram-se, depois, a gênese e o desenvolvimento do sistema de cadeia voluntária a qual se constituiu em solução para enfrentar os desafios apresentados pela modificação ambiental advinda do florescimento das cadeias de lojas, da concorrência de formas mais eficientes de distribuição; muitas vezes o novo sistema é utilizado como resposta planejada de Governos na solução de problemas operacionais do pequeno varejo. Delineiam-se também as políticas, os esquemas de operação e organização.

Posteriormente, para diagnosticar o modo de operação do pequeno varejista de alimentos, faz-se análise, através de dados secundários, da sua situação, nas cidades satélites de Brasília. Paralelamente, procede-se ao estudo do atacadista diversificado da área.

O passo seguinte consiste em estabelecer, através de análise simplificada, os pontos positivos e negativos de ambos os intermediários e em mostrar que o modo mais econômico, e a melhor tecnologia disponível, para sanar a situação, é a adoção do sistema de cadeia voluntária, patrocinada por atacadista, a qual combina as melhores alternativas de métodos de operação, políticas e esquemas organizacionais prevalecentes em sistemas análogos de países avançados.

Finalmente, chega-se a conclusões e recomendações, bem como se sugerem áreas para pesquisa e investigação.

23/ o paradoxo no abastecimento pode ser visto no Quadro abaixo.

BRASIL - CENSO NIELSEN 1977/1978
ÍNDICE NIELSEN ALIMENTAR - POR TIPO DE LOJA

| CARACTERÍSTICAS | NÚMERO DE LOJAS | | VOLUME DE VENDAS | |
|--------------------------------------|-----------------|---------------|------------------------|---------------|
| | ABSOLUTO | RELATIVO % | ABSOLUTO EM MILHOES | RELATIVO % |
| Auto-serviço de 5 ou mais check-outs | 1.301 | 0,7 | 71.005 | 39,3 |
| Auto-serviço de até 4 check-outs | 9.873 | 5,5 | 51.311 | 28,4 |
| Tradicionais | 167.578 | 93,8 | 58.357 | 32,3 |
| TOTAL BRASIL* | 178.752 | 100,0 | 180.673 | 100,0 |

* Brasil: refere-se a área que continha 86% da população em 1977/78.

DINÂMICA DAS VIAS DE DISTRIBUIÇÃO: TEORIA E CONCEITOS FUNDAMENTAIS

Neste capítulo procura-se definir o canal de distribuição, suas funções e atividades. Como é um sistema de estrutura ecológica, aberta, pode constantemente mudar, expandir e melhorar. Mostram-se, assim, as teorias referentes às mudanças que ocorrem ora nas instituições ora no desempenho das funções e nos objetivos e estratégias do canal.

2.1 O CANAL DE DISTRIBUIÇÃO^{1/}

Canal de distribuição, canal de marketing, canal de comércio são sinônimos no contexto deste estudo e, em geral, nos compêndios de Marketing.

Embora haja várias definições nesses compêndios, adotou-se, para os propósitos deste trabalho, a seguinte: "canal de distribuição é um conjunto de instituições de marketing, que combinam o fluxo físico e o do título dos produtos para criar sortimentos úteis para mercados específicos"^{2/}.

1/ WALTERS, C. Glenn. Op. cit. p.1-47

2/ _____ op. cit. p.4

Na definição encontram-se enfatizados determinados elementos: Certo grau de cooperação entre os membros, a existência de agentes e comerciantes, o objetivo do canal de atingir mercados específicos, a criação de sortimento ou de um número de tipos de produtos necessários para satisfazer ao mercado.

Do canal podem fazer parte tanto o produtor como o consumidor à medida que forem instituições de negócios e/ou criadores de utilidades de marketing, desempenhando tarefas correspondentes à criação dessa utilidade.

2.1.1 Criação de utilidade

Utilidade, um conceito econômico, define-se como a habilidade de um produto satisfazer a necessidades humanas. A produção, ao dar forma ao produto, cria a primeira utilidade no processo do atendimento dessas necessidades. O marketing encarrega-se de oferecer as utilidades de tempo — levando o produto na hora em que o consumidor deseja, de lugar — colocando-o onde ele precisa, e de posse — transferindo o título ao intermediário e ao consumidor final. Na realidade, porém, as quatro utilidades só têm substância quando consideradas simultaneamente.

Para oferecer essas utilidades, um número de funções de marketing — atividades, operações ou serviços — são necessárias: a compra, a venda, o transporte, a armazenagem, a pesquisa de mercado e o serviço que cerca a venda.

2.1.2 O sistema de canal

A figura 2.1 sintetiza o que se dirá sobre esse tópico. O canal de marketing é parte de um sistema maior onde todos vivem. Do sistema fazem parte ainda o mercado e o ambiente.

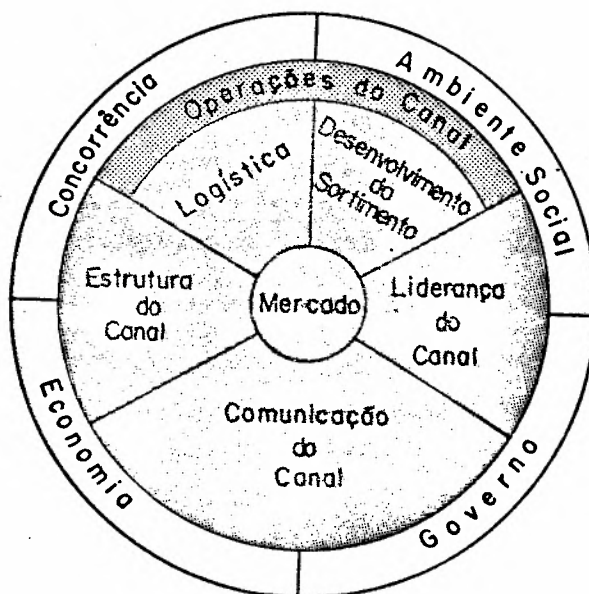
Como sistema — "um conjunto de objetos com relações entre os objetos e seus atributos", segundo Von Bertalanffy — o

canal tem os seus componentes relacionados: o canal de Marketing opera dentro das oportunidades e restrições do ambiente para ser vir às necessidades do mercado.

Há quatro fatores que compõem o ambiente do canal: o ambiente competitivo, ao qual se pode imitar mas desempenhando com mais eficiência ou pode-se fazer um apelo diferente; o ambiente governamental, através de leis restritivas ou agências reguladoras de sua atividade; o ambiente social, através dos valores gerais estabelecidos, os quais se lhe apresentarão ora como oportunidade, ora como restrição; e o ambiente econômico, através da alocação de re cursos e ciclo de negócios.

O canal pode ser melhor descrito como um conjunto de instituições de marketing operando dentro do sistema. Conta com todos os elementos constitutivos de uma organização. Para atingir o mercado precisa desempenhar dois grandes grupos de operações: o desenvolvimento do sortimento e a logística. Isso é obtido pelo exercício da liderança ou administração que o leva a atingir seus objetivos, pela interação entre os membros e as instituições de fo ra do canal, através da comunicação ou troca de informação e pela estrutura organizacional, com as posições dos membros determinados e as relações especificadas.

VARIÁVEIS DO SISTEMA DE CANAL



O sistema de canal tem três características importantes. Primeiro, envolvido por seres humanos, é um sistema de comportamento, inteligente, capaz de cometer erros mas também de aprender por eles e fazer ajustamentos. Segundo, envolvido ou não em estrutura, pode apresentar um comportamento atomista, mecanicista ou ecológico, respectivamente quando a relação vigente entre os membros forem casuais, rígidas ou livres.

A caracterização ecológica oferece uma base importante ao estudo que se faz, à frente, da mudança. Os componentes do canal de distribuição encontram-se frouxamente alinhados. Há movimento, mas não segue o mesmo padrão prescrito cada vez. Isso significa que, no subsistema de canal, instituições podem ser acrescentadas ou suprimidas, podem mudar suas funções e diferentes estratégias podem ser empregadas.

A mesma realidade pode ser estendida aos outros subsistemas do sistema de canal: as atitudes dos consumidores podem tornar-se diferentes de um tempo a outro, a competição pode aumentar ou diminuir, as atividades do governo podem variar.

Terceira característica importante do sistema de canal é a procura da "perfeição". O sistema pode ser aberto ou fechado. Fechado é o sistema completo, seus componentes são eficientes, as relações estão todas especificadas. Aberto é o que é, de alguma maneira, incompleto. O sistema de canal pode ser considerado simultaneamente fechado e aberto. "O sistema de canal nunca é completo, mas como um sistema de comportamento é suficientemente completo para funcionar. O resultado é que o sistema funciona com reduzida eficiência. O importante não é que o sistema possa funcionar, mas que sempre lute para atingir a "perfeição".

O sistema muda tão rápido que a obtenção dessa "perfeição" pode tornar-se impossível. Enquanto aberto, o sistema de

canal é dinâmico para mudar, para expandir e para melhorar; enquanto fechado, é um instrumento prático de marketing.

2.1.3 O Aparecimento dos Canais de Distribuição

O comércio pode ter-se desenvolvido por razões levemente diversas em diferentes partes do mundo ou em diferentes pontos do tempo.

As explicações dadas para esclarecer o início dos canais de distribuição — instintividade do comércio, solução alternativa para evitar conflitos armados e predatórios, a troca de presentes, o reconhecimento da propriedade e a criação de excedentes — são, em geral, inconsistentes. Afirmam que algum tipo particular de interação leva ao comércio. Nenhum dos conceitos explica como se dá a conexão. Explicam antes a socialização, não o comércio.

Há seis fatores que, sozinhos ou combinados, podem colaborar para o desenvolvimento dos canais de distribuição: 1. A socialização, ou a comunicação entre indivíduos ou grupos; 2. A especialização na produção, que tende a aumentar a interdependência entre as pessoas 3. A existência de excedentes, ou seja, o complemento da especialização; 4. O controle da propriedade; 5. A apreciação do valor dos bens; 6. O estabelecimento de mercados ordenados, ou seja, que garantam interações comerciais sob circunstâncias previsíveis.

O processo, pelo qual um canal aparece, pode ser sintetizado na evolução de um sistema sem canal, para um canal decentralizado e, depois, para um centralizado.

O sistema sem canal é auto-suficiente economicamente: produção e distribuição são combinadas num sistema simples e ocorrem simultaneamente com o consumo. Não há movimento do produto nem do título. Deve ter existido no início da História, no sistema feu

dal da Europa e entre famílias de pioneiros desbravadores de terras. Acontece em isolamento, e corresponde a um padrão muito baixo de vida.

O canal pode apresentar-se de forma descentralizada: os membros que produzem são especializados e trocam de acordo com a necessidade; a troca dá-se direta entre o produtor e o consumidor. Há um aumento da eficiência na esfera de produção, mas não em Marketing — o que acaba anulando a eficiência daquela.

Finalmente, deu-se a evolução na distribuição para o canal centralizado, com o aparecimento de especialistas que lhe aumentam a eficiência. A fórmula que, no canal descentralizado, era $\frac{N(N-1)}{2}$, ou seja, 10 contatos necessários para cinco produtores trocarem seus produtos, passa a "N" ou 5 contatos, com a colocação de um intermediário no canal.

Disparado o processo, deu-se a evolução dos intermediários. O primeiro a exercer funções de distribuição foi o produtor, que, na última versão mais elaborada — o artesão — vendia diretamente aos usuários ou consumidores. Tiveram muito sucesso no Império Romano e sobretudo na Europa e América coloniais.

Entre 1700 a 1900, aumentaram-se a escala de produção das empresas e as distâncias dos consumidores. Fez-se então premente a necessidade de outros intermediários.

Os primeiros intermediários que se especializaram provavelmente foram os varejistas, mas sem uma orientação clara para a venda aos consumidores: vendiam também para os produtores e outros comerciantes.

Mais tarde os mercadores se especializaram em despachar os produtos, e as caravanas do Mediterrâneo tornaram-se famosas. Pelo mar, os Fenícios, aí por 1.500 a.C., mantinham suas rotas comerciais por todo o mundo. Com a mudança da civilização para a Grécia e Roma, também se mudou o comércio.

Com a queda do Império Romano e chegada da Idade Média deu-se um processo de desaquecimento no comércio, com a volta a uma economia auto-suficiente.

Pelo ano 1.000 A.D., entretanto, sobretudo na Inglaterra, começaram a surgir produtores especializados que eram também varejistas (v.g. o ferreiro, o alfaiate, o moleiro, etc). Quase no mesmo período, surgiram os mercados e as feiras — as quais evoluem para as corporações de artesãos, que vendiam seus produtos na mesma loja.

O crescimento das cidades fez crescer a necessidade de pequenos varejistas, que compravam direto dos produtores.

Os atacadistas, como já se fez referência, tornaram-se sumamente necessários a partir de 1700, apesar de sua existência ter sido constatada bem antes dos mercadores de caravana. Ajudavam a vender marfim, linho, instrumentos de metal, óleo, vinho, especiarias, que eram despachadas pelas caravanas.

Há evidências de ocorrência de operações atacadistas nos portos da antiga Roma. Durante a Idade Média essas operações sofreram um declínio, mas começaram a ressurgir a partir da Renascença inglesa.

2.1.4 A Filosofia de marketing

A evolução dos intermediários, observada no tópico anterior, vem comprovar as características ecológicas do canal de distribuição, em sua busca contínua de ajustamento às condições mutáveis do ambiente. Esse fato está em completa consonância com a Filosofia de Marketing.

A Filosofia de Marketing tem como idéia básica a orientação para o consumidor com lucro; portanto, não se trata de fazer concessões, mas de atingir objetivos mútuos. "É um estado men

tal: não é algo que a empresa faz, mas o modo como a administração pensa a respeito de tudo que faz. A orientação para o consumidor não é uma filosofia aplicada ao marketing: é uma filosofia de marketing aplicada à empresa toda, não simplesmente ao setor de Marketing"^{3/}.

Colocada a operação da empresa sob esse ângulo, pode a estratégica de marketing ser desenvolvida, de modo consistente, para identificar o segmento de mercado a ser satisfeito, bem como orientar toda a empresa na obtenção desse objetivo. Ao canal de distribuição resta, conseqüentemente, ajustar-se, dinamicamente, a essa orientação.

2.2 CONCEITO E PROCESSO DE INOVAÇÃO

A dinâmica do mercado exige contínuos ajustamentos da parte dos canais de distribuição a fim de se encontrar aquele preconizado equilíbrio entre os segmentos da demanda e da oferta^{4/}. A evidência mostra, nesse processo, movimentos oscilatórios em torno de soluções adotadas em estágios anteriores mas reapresentadas com um grau de sofisticação maior. Isso deve-se às características metadinâmicas do sistema de marketing "as quais são implícitas em seus movimentos contínuos em direção ao equilíbrio, seguidos por movimentos em direção oposta, quando ações ou atividades são executadas com o fim específico de procurar vantagens diferenciais competitivas. Admite-se, aqui, que a condição metadinâmica do sistema é explicitamente um movimento intermitente"^{5/}.

3/ _____ op cit p. 11

4/ ALDERSON, Wroe.—Marketing behavior and Executive Action: a functionalist approach to marketing theory. Homewood, Ill., R. D. Irwin, 1957. p. 199.

5/ LIMA FILHO, Alberto de Oliveira.—Estrutura geral dos macrosistemas de marketing. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, 12(2): 7-12, jun. 1972.

Inovar não é inventar. Toda inovação supõe um trabalho elaborado sobre algo que já existe: é uma idéia nova sobre um processo ou produto^{6/}. Caminha em três fases: a idéia, a implementação e a aceitação pelo mercado.

A motivação reflexa da inovação é baseada no aproveitamento de uma oportunidade de mercado e não reflete propriamente solução de dificuldades internas da empresa, é a busca do nicho mercadológico.

De modo geral, a inovação pode ser adaptativa, quando não exige nenhuma mudança nos padrões de comportamento do usuário ou nova habilidade; funcional, quando novo é o método de executar a função, podendo exigir consideráveis ajustes da parte do usuário; fundamental, quando preenche uma necessidade que não era previamente reconhecida, e se reconhecida, não previamente preenchida.

Ralf Linton fez observações análogas ao afirmar que um método, tecnologia, ou instituição para serem considerados como inovações devem apresentar acréscimos específicos em termos de forma, função e significado sobre a realidade anterior^{7/}.

6/ LAZER, William & BELL, William E. "The concept and process of Innovation. In: KELLY, Eugene J. & LAZER, William. ed. —Managerial marketing: policies, strategies and decisions. Homewood, Ill, R.D. Irwin, 1973. p. 177-183.

7/ LINTON, Ralf. — The study of man. New York, Applenton, 1936. p. 402-404.

Quanto ao processo de aceitação, existem várias teorias e dentre elas destacam-se a teoria do efeito de filtragem, segundo a qual a inovação é adotada pelo segmento superior de renda ou classe social da população, descendo, posteriormente, até ao mais ínfimo; a teoria da seleção casual, em que o indivíduo escolhe com base nos méritos ou nos benefícios esperados do produto ou processo, e a teoria pela qual acredita-se que quem determina a aceitação são os líderes de opinião dos grupos de referência. Em outras palavras, não é suficiente que as inovações sejam estabelecidas ou que novas idéias em distribuição sejam descobertas. Para que estas se tornem práticas consagradas e tenham assim, efeito geral no comércio, devem ser comunicadas para e através do comércio, aceitas por alguns, por muitos, ou por todos; finalmente, colocadas em prática, de modo a produzir novos padrões. Os passos básicos da aceitação se resumem em tomar conhecimento da inovação, interessar-se, avaliar, testar e adotar.

2.3. RESTRIÇÕES AO COMPORTAMENTO EVOLUTIVO

As mudanças, as inovações, nem sempre fluem de modo natural. Há várias forças que influenciam na evolução do canal. Os estudos já realizados apontam vários fatores de ordem organizacional ou relacionados a aspectos de produto da política de marketing.

Dentre os aspectos de política de marketing, que restringem a evolução, apontam-se fatores como o ciclo de vida do produto, sistemas de distribuição física progressistas, redes eficientes de comunicação^{8/}, as características dos bens^{9/}, a capaci-

8/ MICHMAN, Ronald.— Channel development and innovation. Marquette Business Review, 15:45-49, Spring, 1971.

9/ ASPINWALL, Leo.— The characteristics of goods and parallel systems theories. In KELLEY, Eugene J. & LAZER, William, eds.— Managerial Marketing. Homewood, R.D. Irwin, 1958. p. 434-450.

dade financeira^{10/}. A limitação financeira circunscreve a possibilidade de evolução às instituições de larga escala, a impérios multilíneos do varejo.

Do lado organizacional, todo processo de evolução pode ser barrado ou postergado pela solidariedade organizacional e pelos valores empresariais anti-inovação dos administradores de pequenas empresas^{11/}.

Da consideração desses fatores, passa-se à constatação segundo a qual o inovador é, geralmente, um elemento de fora do quadro constituído, pois isso lhe capacita vencer as barreiras de ordem organizacional com maior facilidade^{12/}.

2.4 MUDANÇAS NAS INSTITUIÇÕES DE DISTRIBUIÇÃO

O aparecimento de uma nova instituição do canal de distribuição talvez seja o fato mais facilmente observável quando se fala de mudança e evolução. Muitos autores dedicaram bastante atenção ao assunto.

2.4.1 A Roda do Varejo

Para explicar racionalmente as mudanças ocorridas nos canais de distribuição, sobretudo ao nível de varejo, McNair sugere

10/ BUCKLIN, Louis.— Competition and evolution in the distribution trades. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1972. p.169.

11/ McCAMMON, Bert. C.— Alternative explanation of institutional change and channel evolution. In: BRUCE, J. W. & HAYNES, J.B.—Marketing channels & institutions. Columbus, Ohio, Grid, 1973. p.79-92.

12/ SILK Alvin & STERN, Louis W.—The changing nature of innovation in Marketing: a study of selected business leaders 1952-1958. Business History Review, Fall, 1963. p.182-199.

re a teoria da Roda ou Ciclo de Varejo^{13/} pela qual as insti
tuições que adentraram ao canal vêm preencher uma lacuna no merca
do: surgem com preços baixos; margens reduzidas e prestam poucos
serviços. À medida que expandem, negam essas características e tor
nam-se vulneráveis a novos inovadores que tentam aplicar o mesmo
esquema de atendimento eficiente aos consumidores. Exemplo típico
é o supermercado americano, montado inicialmente em grandes barra
ções ou velhas garagens; posteriormente agregou uma série de arti
fícios, tornando-se uma instituição de custos mais altos.

A tendência a tornar-se, progressivamente, menos efi
ciente e, finalmente, presa de outra instituição competitiva inova
dora, caracteriza a empresa inovada que amadurece. As causas desse
comportamento têm sido explicadas pelo crescimento secular na
afluência do consumidor, através do aumento de sua renda real exi
gindo instituições econômicas para servi-lo, e pelo chamado "con
forto do sucesso", a tendência de a empresa, ao sobrepujar as de
mais, adotar um tipo especial de conservantismo empresarial, sele
cionando o curso de ação que tem a taxa de retorno mais segura, em
bora mais baixa, o que a torna letárgica, particularmente suscetível
a uma espécie de crescimento nocivo em sua despendiosa estru
tu
ra.

O conceito tem aplicação mais ampla pois lembra a ne
cessidade da adoção da filosofia de marketing orientada para o aten
dimento do consumidor e consecução das metas organizacionais.

13/ McNAIR, Malcolm.— significant trends and developments in the
postwar period. In: SMITH, A.B. ed— Competitive distribution
in a free, high-level economy and its implications for the Uni
versity. Pittsburg, Univ. of Pittsburg, 1958. p. 17.

2.4.2 O Acordeão do Varejo^{14/}

A Roda do Varejo teve um efeito ampliado ao se complementar com o conceito do Acordeão do Varejo segundo o qual há um padrão histórico que sugere que as instituições de marketing tendem a variar ciclicamente em termos de extensão das linhas de mercadorias que oferecem: houve a era da loja geral, a subsequente da loja de especialidades e, correntemente, a tendência de instituições varejistas de linha geral.

A teoria do Acordeão simplesmente aponta o sintoma do ciclo — a extensão da linha de mercadoria — e sugere, para o próximo, um retorno à maior especialização; a teoria é essencialmente descritiva, e não diz quando e como a próxima onda do ciclo ocorrerá.

Aparentemente, os movimentos cíclicos descritos pela teoria do Acordeão do Varejo podem estar diretamente relacionados com as mudanças ambientais tais como o nível e extensão da demanda, a oferta monetária, a tecnologia da oferta e as habilidades gerenciais dos empresários.

2.4.3 A ecologia econômica^{15/}

Uma explanação mais fundamental da Roda do Varejo foi dada do ponto de vista da ecologia econômica: à medida que uma empresa amadurece, apresenta a propensão de tirar partido, o que mostra a existência da concorrência imperfeita no varejo e empurra

14/ HALL, Margaret et alii.— Distribution in Great Britain and North American. London, Oxford Univ; 1961.

15/ DRESSMAN, A.C.R.— Patterns of evolution in retailing. Journal of retailing, 44: 64-81, Spring 1968.

os custos médios e as margens para cima. Complementarmente são adiantadas as analogias da convergência, hipertrofia e regressão para mostrar a resposta do varejo aos fatores de mercado.

Pela convergência, observa-se que o aparecimento de forma inovada de distribuição faz com que, no mesmo ambiente, os equipamentos existentes comecem a adotar essa inovação; por exemplo, a introdução do auto-serviço pelo supermercado trouxe não só aos armazéns tradicionais a necessidade de adaptação a essa nova fórmula bem como difundiu, entre os demais setores, como o de produtos farmacêuticos, o de lojas de variedade, a introdução dessa inovação.

Pela hipertrofia, a instituição que teve um crescimento exagerado em relação à sua zona de influência, passa, em consequência, a um estado doentio, sem aproveitamento de sua potencialidade.

Pela regressão entende-se uma involução que, às vezes, prova ser mais lucrativa; por exemplo, quando o supermercado americano tomou grandes proporções, cresceu a preferência dos consumidores pelas lojas de conveniência (superettes).

Dentro do mesmo esquema, agora do ponto de vista sociológico, Thomas observou a sucessão de instituições que enfatizam preço e conveniência por lojas departamentais, seguindo, respectivamente, um esquema onde era pouco ou muito valorizada a função de manter a identidade de compra. Pode-se, então, pela análise sociológica da função de identidade ao longo da distribuição de renda prever as inovações de sucesso do varejo^{16/}.

16/ THOMAS, R.E.— Changes in the distribution systems of Western industrialized economies. British Journal of Marketing, 4: 62-69, Summer, 1970.

2.4.4 Processo Dialético^{17/}

A natureza da mudança institucional em marketing pode ser observada mais sistematicamente através do processo dialético, o qual defende que os componentes efetivos de uma mudança são a tese — uma organização ou padrão de pensamento que se tornou institucionalizado, a antítese-real ou conceitual — uma inovação em relação ao estado de coisa, e a síntese — uma combinação dos dois estados anteriores, incorpora algumas características de ambos.

A evolução do varejo pode ser vista de uma perspectiva dialética onde as combinações sintetizadas das formas estabelecidas e inovativas do varejo tendem a emergir e a mudar a uma taxa estável no tempo.

A conclusão que se pode tirar dos conceitos estabelecidos, é que a mudança parece resultar dos esforços de competição para atender às necessidades de compra mutáveis de um ou mais segmentos de mercado.

2.4.5 Síntese das teorias e as cadeias voluntárias

As teorias discutidas mostram que a evolução nas instituições que compõem o canal de distribuição pode ser observada de diferentes maneiras:

1. As instituições podem-se suceder à medida que aumentam seus custos, margens e preços, e se tornam ineficientes.

2. As instituições podem-se alternar tendo em vista o número de itens comercializados.

17/ GIST, Ronald.— Marketing and Society. New York, Holt Rinehart, 1971. p. 370-1.

3. As instituições inovadoras podem levar a inovação a todo o ambiente, podem hipertrofiar-se ou regredir.

4. As instituições inovadoras sempre carregam consigo certas características das instituições que suplantaram.

5. As inovações são sempre disparadas para atender a necessidades mutáveis dos segmentos de mercado.

Todas essas considerações podem ser aplicadas ao aparecimento das cadeias voluntárias americanas, cujo panorama será detalhado à frente. Tanto o varejista independente de alimentos como o atacadista acomodado, que o servia, eram ineficientes. Em consequência, constituíam-se em uma organização de custos altos, margens altas e preços maiores que os das redes de lojas. A cadeia voluntária, que os congregou, permitiu transferir aos varejistas produtos a preços competitivos; ao mesmo tempo, conseguiu baixar seus custos de operação com a introdução do auto-serviço e com o rateio dos custos dos serviços prestados: promoção, propaganda, operacionalização e gerenciamento da loja. A linha de itens passou a ser restrita, sem deixar de atender à necessidade da demanda e de oferecer um composto de margens necessário à viabilidade do empreendimento.

No Brasil, ainda adiantando considerações, o terreno é extremamente fértil à proliferação de cadeia voluntária, por alguns dos motivos assinalados na realidade americana e por outros próprios do nosso ambiente: o pequeno varejo da periferia dos centros urbanos e da zona rural, ineficiente operacionalmente, apresenta altos custos e altos preços porque servido por deficientes fontes de suprimento que ainda deixam de exercer aqueles serviços de orientação necessários à operacionalização do negócio. Precisa de linha de mercadorias bem adaptada à demanda, restrita a itens de alta rotatividade, comestíveis e não comestíveis, em oposição

?

Sera

ã do grande equipamento de varejo (supermercado), extensa, para atender finalidades de composição de margens e de conseqüente via bilização do empreendimento, o que o impede de aspirar a atmosfera do ambiente periférico.

A cadeia voluntária, fazendo-se presente nesse ambi ente, pode, por convergência, levar a adoção, pelos equipamentos tradicionais, da nova forma de operação abraçando o auto-serviço e criando novas cadeias voluntárias. As lojas dessas cadeias podem se constituir em uma regressão aos supermercados de tipo médio (su perettes), já que não cabem, nessas áreas, o equipamento gigantesco de varejo de alimentos.

2.5 ALGUMAS MUDANÇAS NA DISTRIBUIÇÃO DAS FUNÇÕES

Outros autores, tais como Dommermuth e Anderson, vêem na análise do desempenho das funções no canal um enfoque mais am plo da problemática da dinâmica da estrutura de canal, da eficiên cia e rentabilidade.

O canal pode ser definido como um sistema único de desempenho de funções, tais como transporte, promoção, estocagem e transação. Pode-se, para tal, melhorar a administração ou redistribuir as funções^{18/}.

A razão de ser de um canal é o desempenho eficiente das funções. As instituições que participam do canal são inciden tais; importante é o planejamento do sistema através do qual as

18/ DOMMERMUTH, W. & ANDERSON, R.C.— Distribution systems-firms , functions and efficiencies. Business Topics, 17:51-56, Spring 1969.

funções podem ser melhor desempenhadas. Para encorajar a especulação sobre a composição das delegações de funções é útil esquecer as denominações dos atuais intermediários.

Segundo Stigler, o modelo de evolução pode ser visto como seguindo um caminho evolucionário básico. Esse caminho consiste em delegar funções aos níveis inferiores de produção e reintegrá-las nos níveis altos onde economias de escala para as várias funções podem ser obtidas^{19/}. Observa-se que esse modelo é válido mais para as mudanças que acontecem rapidamente do que para analisar mudanças menores que são significativas em situações evolutivas mais demoradas.

Bucklin sugeriu também fosse dado aos canais uma abordagem de estrutura normativa segundo a qual aumentando as combinações de custos mais baixos de atos funcionais exigidos para um dado conjunto de serviços, o canal é substituído por outro^{20/}. Poder-se-ia ver, a longo prazo, o aparecimento de instituições que desempenham as funções sob circunstâncias competitivas "racionalis". Ora, desde que a tecnologia e os padrões de compra do consumidor evoluem, o canal normativo está sempre mudando. Assim, a evolução parece ser um processo contínuo.

Outro modelo estático^{21/}, o de Baligh e Richartz, demonstra que o equilíbrio do canal advém do fato de as atividades dos membros e a relação entre eles estarem em uma condição de equilíbrio tal que não é compensadora a entrada ou saída da estrutura. A estrutura que maximiza os lucros totais e o valor monetário das utilidades do consumidor é conhecida como a estrutura vertical de de marketing ótima.

19/ STIGLER, George.—The division of labor is limited by the extent of the market. Journal of Political Economy, 59:185-93, June 1951.

20/ BUCKLIN, Louis.—A Theory of distribution channel structure. Berkeley, Institute of Business and Economic Research, 1966.

21/ BALIGH, Helmy & RICHARTZ, Leon.—Vertical Market Structures. Boston, Allyn & Bacon, 1967.

Se não, vejamos: muitas das mudanças observadas a nível de atacado podem, empiricamente, mostrar que a reacolocação das funções é evidente ao correr do tempo, bem como muitas das mudanças na relação entre fabricantes e atacadistas.

A análise do desempenho funcional nos leva às mesmas conclusões observadas na mudança institucional: o canal de distribuição precisa preencher a lacuna de tempo, espaço, quantidade e preferência, de modo eficiente. São as forças de mercado, sobretudo a concorrência e o consumidor, que fazem prevalecer o seu arbítrio. Às instituições resta adaptarem-se na função ou na forma de como as tarefas são levadas a efeito e os fins atendidos.

2.6. MUDANÇAS NAS RELAÇÕES ENTRE OS MEMBROS DO CANAL

À medida que as instituições, a atribuição e o desempenho das funções podem mudar, as relações entre os membros podem acompanhar a mudança. Dois pontos nevrálgicos nessa mudança são o local de controle do canal e o nível de conflito.

Como já se observou, o canal está sempre em mudança porque as condições de mercado e a tecnologia o estão. O conflito aí pode surgir da percepção dos membros segundo a qual suas metas não estão sendo plenamente atingidas^{22/}. A própria dinâmica do mercado evidencia a necessidade de que os canais podem passar pelo conflito: este, então, pode ser considerado como o indicador da necessidade de mudança.

Entende-se por controle do canal a habilidade de um membro dirigir as políticas de marketing do grupo. Pode esse controle advir da aplicação do poder econômico ou de qualquer outro

22/ STERN, Louis N. & HESKETT, J.—Conflict management in interorganizational relations: a conceptual framework. In: — Distribution channels: behavioral dimensions. Boston, Houghton-Mifflin, 1969. p.288-305.

poder decorrente da posição da firma no canal. Há, no entanto, outros determinantes, tais como o conhecimento de mercado, a homogeneidade da oferta e demanda, a estabilidade da demanda, o desenvolvimento do produto e os custos de promoção^{23/}.

Novamente, a conclusão é que determinadas forças do mercado influenciam o local e a eficácia do controle do canal.

2.7 MUDANÇAS NOS OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DO CANAL

Apesar de se ter enfatizado que a mudança no canal ocorre devido a forças do mercado, muitas dessas mudanças não ocorrem automaticamente mas são, na realidade, mudanças planejadas, decisões administrativas estratégicas. Esse é o pensamento de vários autores^{24/}, sobretudo de Guiltinan, que apresenta o modelo de 5 estágios na evolução do canal^{25/}.

2.7.1 Modelo de Guiltinan

Guiltinan, após rever as explicações existentes para o fenômeno da evolução do canal, sugere que essas explicações são inadequadas para explicar a evolução dos canais em economias desenvolvidas onde ocorrem a administração e o planejamento do canal. Propõe um modelo de 5 estágios que incorpora os modos tradicionais de análise.

23/ BUCKLIN, Louis.— The locus of channel control. In: WALKER, B. J. & HAYNES, J.B.— Marketing channels & institutions. Columbus, Ohio, Grid, 1973. p.171-182.

24/ McCAMMON, B.C. & BATES, A.A.—The emergence and growth of contractually integrated channels in the american economy. In: BENNETT, P.D. ed.—Marketing and economic development. Chicago, AMA, 1965. p.496-515

25/ GUILTINAM J.P.—Planned and evolutionary changes in distribution channels. Journal of retailing 50(2):79-91, Summer 1974.

Estágio 1 — Desenvolvimento inicial. O Quadro de intermediários que compõem esse estágio do canal é o convencional, resultado do trabalho de contatos e comunicação da empresa. Esse estágio pode permanecer por longo tempo, desde que os membros estejam satisfeitos com os papéis desempenhados pelos demais membros e com os objetivos. Se houver qualquer ruptura, o canal passa para o estágio 2.

Estágio 2 — Mudado o objetivo, mudam-se as metas, os recursos e oportunidades. O objetivo característico do segundo estágio é o de cobertura e/ou capacidade. A expansão pode ser obtida com uma maior exposição, talvez através de uma merchandising misturada e da política de marca múltipla. Se não há capital para a expansão, pode ser adotado um sistema de franchising, quando a necessidade de expansão é muito premente. A cobertura de mercado, entretanto, pode levar a canais de custos altos ou que agregam políticas de marketing não desejadas.

Estágio 3 — É necessário agora enfocar outro objetivo no canal, o de controle, desenvolvendo políticas de marketing coordenadas e internamente consistentes. Podem-se desenvolver nesse estágio sistemas administrados, ou, novamente, acordos de franchising.

Estágio 4 — O objetivo do canal tornam-se os custos. À medida que o mercado aumenta para alcançar economias de escala para as instituições e políticas existentes, certas funções devem ser redistribuídas para obter desempenho mais eficiente. Nessa fase podem surgir as cadeias voluntárias de varejistas e outros sistemas contratuais.

Estágio 5 — Apesar da evolução na estrutura, indicada pelos 4 estágios, o conflito pode permear o canal. O objetivo do canal passa a ser o de cooperação e/ou consolidação, a fim de reduzir ou eliminar o conflito. Gultinan observa que os canais que chegam a esse estágio experimentam situações de conflito tais que não são muito amenas de solucionar pelas alternativas existentes, a não ser pela

completa consolidação, através da integração vertical. No entanto, na ocorrência de falta de capital ou de outras restrições, serão desenvolvidas formas de orientação cooperativa, através de sistemas contratuais ou administrativos.

O autor faz outras observações que são hipóteses em relação aos cinco estágios, relativos à taxa de mudança, direção e consequências^{26/}. Assim, o canal pode experimentar mudanças rápidas quando há mudanças velozes no estilo de vida, desenvolvimento mais intenso de novos serviços e tipos de produtos, e ciclos de vida de produto mais curtos, menor resistência à inovação através do declínio de importância dos pequenos varejistas e da rigidez organizacional.

Os fatores que ensejam baixa taxa de mudança são a falta de acesso de muitas instituições de distribuição aos mercados de capital, a concentração econômica crescente levando a restrições antitrustes e grandes barreiras às entradas inovativas, e o fato de que, ao aproximar-se do estágio 5, a distância entre o canal normativo e o existente tende a reduzir-se e com ele o ímpeto para a mudança.

Considerada a direção da mudança, os canais permaneceração no estágio 1 quando poucas economias podem ser obtidas pela reposição das atividades, o local de controle é fraco ou indefinido, e/ou as instituições de varejo são flexíveis no ajustamento do sortimento e serviços para atender rapidamente às necessidades mutáveis do consumidor. O canal mudará para estágios subsequentes quando muitas economias de escala são evidentes, o local de controle é bem definido e as exigências do consumidor das instituições de

26/ GUILTINAM J.P.—Planned... op. cit. p.90-91.

varejo são relativamente padronizadas. Os canais de alto conflito, incapazes de atingir o estágio 5, podem ser suscetíveis de dissolução, intervenção do governo ou aquisição por outros integrantes da economia.

Em relação às consequências, observa-se que à medida que o canal caminha para o estágio 5 ou para sistemas verticais de marketing, a competição envolve rivalidade entre sistemas bem como rivalidade entre as instituições: uso de marcas privadas, controle de estoque centralizado permitindo sortimentos mais amplos, economias de escala na propaganda e marcação de preço centralizada, são indicadores das consequências.

2.8. A INOVAÇÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO E A REALIDADE BRASILEIRA

Podem-se observar, no transcorrer das várias décadas deste século, muitas mudanças estruturais no desenvolvimento dos canais de distribuição de alimentos no Brasil.

2.8.1 MUDANÇAS INSTITUCIONAIS

As principais mudanças nas instituições que compõem o quadro, a nível de varejo, da distribuição brasileira foram as seguintes:

NOME DA INSTITUIÇÃO

ASPECTOS DESCRITIVOS

loja geral (1910-40).

Vende ferragens, alimentos e tecidos, em cidades pequenas, atende ao campo; ocorrem a pechincha, o sistema de troca em transações e o crédito em função da colheita sazonal. Ainda predominante no interior nordestino e região amazônica.

loja de fazenda
(1900-40)

Similar à de venda de alimentos e verduras, pertencente à e localizada na fazenda, para atender às necessidades básicas dos colonos.

| | |
|--|--|
| loja de linha limitada (1920-50) | Vende verduras, cereais, tecidos, em cidades maiores; oferece atendimento pessoal de nível e crédito em base pessoal. |
| loja de especialidade (1930-60) | Vende bens duráveis e não duráveis, em grandes áreas metropolitanas. Estoque amplo, linha limitada. |
| loja de departamento (1930...) | Divide a área de vendas em setores especializados. Oferece ampla linha de produto, crediário, em zona central de cidade grande; opera com altos custos operacionais em virtude de alguns serviços personalizados oferecidos. |
| supermercado ^{27/} (1953...) | Oferece bens alimentícios e não alimentícios e utilidades do lar de tal modo |

27/ Foi a principal inovação da década de 30, adotada primeiramente pelo comerciante independente e só em 1936 por uma rede, a A & P. A inovação é atribuída a Michael Cullen com a abertura do King Kullen, numa garagem disponível a baixo custo de aluguel.

Introduziu-se uma série de princípios de merchandising em massa, os quais reduziram os custos e aumentaram o volume de vendas em uma época em que as rendas familiares estavam fortemente reduzidas (depressão americana). Os supermercados originais nasceram em prédios fisicamente pouco atraentes, oferecendo baixos preços e operando com auto-serviço.

O auto-serviço, por sua vez, aumentou o volume de compras por impulso e tornou claro aos fabricantes a necessidade de embalagens mais atraentes. O sortimento mais amplo foi outro princípio adotado para atrair o maior número de clientes.

O êxito dos supermercados foi extraordinário: em 1922, a organização de vendas de um fabricante tinha que cobrir 300.000 lojas, ou visitar 250.000 escritórios de compras, para atingir uma distribuição de 80%; hoje o mesmo fabricante tem que cobrir apenas 50 000 lojas de produtos alimentícios, ou visitar 1.500 escritórios de compras, para alcançar a mesma distribuição. (cf. Weiss, E.B. "The shrinking Headquarters target", Sales Management, julho 1962, p. 44-48.

Aos poucos, os supermercados descobriram que poderiam vender com mais lucro muitas coisas além dos alimentos: deu-se início à era do merchandising misturado (Scrambled merchandising). As lojas tornaram-se maiores, mais amplos os sortimentos de mercadoria e mais forte a promoção.

shopping center^{28/}
(1964...)

a harmonizá-los num composto de mar
gens satisfatório com produtos de al
ta e média rotatividades, operando tam
bém com o merchandising misturado; ado
ta o auto-serviço.

Complexo de varejo planejado com lo
jas e uma gama de facilidades, desti
nado a ampliar a conveniência para o
consumidor.

hipermercado
(1972...)

Complexo composto de loja departamen
tal completa, Supermercado e outros
setores correlatos.

FONTE - Adaptado de Taylor, "Varejo no Brasil", com exceção
das duas últimas instituições.

Não se atendo a limites bem definidos, é possí
vel observar, na evolução das instituições varejistas no Bra
sil, uma tendência a seguir o padrão do Acordeão do Varejo, com
a alternância de influência da loja de linha ampla (loja ge
ral) com a de linha limitada (loja de especialidade e linha li
mitada) seguida novamente da de linha ampla (loja departamen
tal, supermercado, hipermercado e shopping center). Tal tendên
cia vem refletir as mudanças ambientais por que passa a socie
dade brasileira e o sistema de distribuição de mercadorias.
Nos idos de 1900, onde imperavam a dispersão e rarefação popu
lacional, e as pequenas indústrias, impunha-se concentrar num
único ponto toda a oportunidade de abastecimento; passando pe

28/ Os Shopping centers (suburbanos) planejados apareceram no
fim da década de 1940, devido à tendência de descentraliza
ção da população para os subúrbios, ao crescente uso do
automóvel e ao congestionamento de tráfego nas áreas cen
trais das cidades.

la década de 40, quando se deu o grande surto de urbanização^{29/} levando a engrossar o contingente populacional das cidades, veio a necessidade de especialização (loja de linha limitada).

Com a industrialização crescente, novas condições econômicas sobrevieram e com os produtos de industrialização, novos hábitos. Concomitantemente com o processo de industrialização deu-se seqüência ao crescimento da população urbana. Durante este período muitos costumes sociais sofreram mudança radical: "Trabalhadores industriais começaram a participar do sistema varejista com sua renda disponível, limitada mas crescente. Muitos segmentos da classe média ampliavam seus horizontes através de pequenas viagens, comprando equipamento de esporte, de preço não muito elevado, e procurando aparelhos eletro-domésticos simples, tais como ferros elétricos, rádios, batedeiras. Houve uma expansão em artigos de vestuários"^{30/}. Todos esses fatores são evidentes para indicar um terreno fértil à predominância das lojas de partamentais e ao aparecimento do supermercado. Em suma, era a volta às instituições de linha ampla. O processo de linha ampla acaba por se firmar com o aparecimento de outras instituições inovadas, o "shopping center" e o hipermercado. Evidentemente a teoria da Roda do Varejo, que já se discutiu, apresenta também exem

29/ Um país predominantemente rural, em 30 anos transformou-se num país urbano.

POPULAÇÃO PRESENTE POR SITUAÇÃO DE DOMICÍLIO

| CENSO | RURAL | % | URBANA | % | TOTAL |
|-------|--------|----|--------|----|--------|
| 1940 | 28.256 | 69 | 12.880 | 31 | 41.236 |
| 1950 | 33.161 | 64 | 18.783 | 36 | 51.944 |
| 1960 | 38.987 | 55 | 32.005 | 45 | 70.992 |
| 1970 | 41.054 | 44 | 52.085 | 56 | 93.139 |

FONTE: FIBGE, Censos Demográficos.

30/ LIMA FILHO.

Distribuição espacial — op. cit. p.43.

plos de inovações que não se conformam com ela. É o caso, no Brasil, do supermercado, do shopping center e do hipermercado, que, foram introduzidos no topo das escalas social e de preço, o que sugere que a hipótese da roda não é válida para todo o varejo.

2.8.2 MUDANÇAS NA ATRIBUIÇÃO DAS FUNÇÕES

A par das mudanças institucionais, ocorriam nas faixas geográficas mais desenvolvidas do território nacional, com a crescente escala de operação das indústrias, mudanças nas funções desempenhadas pelas instituições de distribuição. Apesar do grande número de estabelecimentos atacadistas diversificados surgidos na década de 40 para atender à demanda crescente por serviços de intermediação atacadista em virtude da multiplicação dos pontos de varejo, a tendência crescente à especialização iniciada nas décadas de 30 e 40 levou as instituições envolvidas com o atacado, a partir da década de 50, a esvaziar de importância o atacado diversificado em termos de número de estabelecimentos e participação nas vendas. Isso pode ser observado no Quadro 2.1.

Quadro 2.1. COMÉRCIO ATACADISTA DE ALIMENTOS

Número de estabelecimentos e participação nas vendas

| ANO | Nº DE ESTABELECIMENTOS | | Participação relat. nas vendas (%) |
|------|------------------------|---------------|--|
| | Especializado | Diversificado | <u>Diversificado</u> <u>Especializado</u> |
| 1940 | 3845 | 118 | 5,4 |
| 1950 | 8096 | 907 | 11,0 |
| 1960 | 10389 | 435 | 2,5 |
| 1970 | 17265 | 382 | 2,0 |

FONTE: FIBGE — Censos Comerciais.

O Quadro 2.1 pode ser explicado pela observação de dois fatores: de um lado, a Indústria, à medida que se ampliava e desenvolvia novas estratégias de marketing, movimentou-se, parcialmente, pelo campo da distribuição direta; doutro, o aparecimento do supermercado, idéia que, após alguns anos de adaptação, se alastrou pelo território nacional^{31/}, e sua multiplicação em redes, cadeias de lojas, fez com que o cliente do atacado

31/ A evolução do número de lojas pode ser observada no quadro abaixo:

EVOLUÇÃO DO NÚMERO
DE LOJAS (SUPERMERCADOS)

| Ano | nº de lojas | % |
|------|-------------|------|
| 1965 | 825 | - |
| 1966 | 997 | 21,0 |
| 1967 | 1052 | 5,5 |
| 1968 | 1448 | 37,6 |
| 1969 | 1774 | 22,5 |
| 1970 | 2527 | 42,4 |
| 1971 | 3743 | 48,1 |
| 1972 | 4567 | 22,0 |
| 1973 | 5130 | 12,3 |
| 1974 | 5627 | 9,7 |
| 1975 | 6032 | 7,2 |
| 1976 | 7832 | 29,8 |
| 1977 | 7848 | 0,2 |
| 1978 | 8500 | 8,3 |

FONTE: Instituto Brasileiro de Supermercados.

diversificado fosse sendo empurrado para os limites marginais do sistema de distribuição de alimentos, a periferia das grandes e médias cidades e a zona rural^{32/}.

Há evidência, também, de que foram os atacadistas diversificados, face a seu nível gerencial, o embrião das várias cadeias de supermercados que surgiram na década de 60.

Tendência semelhante àquela ocorrida no atacado foi observada no varejo diversificado tradicional (armazéns "de secos e molhados") através do número de estabelecimentos e da participação nas vendas, sempre decrescentes, no Quadro 2.2., em relação à participação das lojas especializadas.

32/ GUTHRIE, Colin B. — Economics of voluntary chains in Latin America. In: IZRAELI, Dov et alii. — Marketing systems for developing countries. New York, Wiley & Sons, 1976 — p.167.

"Na América Latina, a situação foi completamente diferente (em relação à americana): o supermercado foi introduzido antes que o conceito da organização em cadeia fosse adotado. Os supermercados independentes, então, atribuíram seu sucesso ao tamanho, uma conclusão que lhe desviou a atenção de de concentrar-se nos métodos operacionais. Os atacadistas não perceberam nos supermercados uma ameaça, porque o rápido crescimento urbano fez crescer bastante a demanda, assim com pensando a perda comercial para os supermercados, que com pram diretamente de fabricantes e tendem a se localizar nas áreas de renda maior".

Quadro 2.2. COMÉRCIO VAREJISTA DE ALIMENTOS
número de estabelecimentos e
participação nas vendas.

| ANO | Nº DE ESTABELECIMENTOS | | Participação nas vendas (%) |
|------|------------------------|---------------|-----------------------------|
| | Especializado | Diversificado | |
| 1940 | 105.931 | 12.206 | 26.0 |
| 1950 | 159.302 | 21.320 | 25.0 |
| 1960 | 209.333 | 13.868 | 13.6 |
| 1970 | 378.386 | 14.345* | 8.0 |

FONTE: FIBGE- Censos Comerciais (* não estão incluídos os 2.936 supermercados).

Confinado basicamente na periferia das grandes e médias cidades e zonas rurais, o varejo diversificado tradicional sobrevive graças à imperfeição do mercado: nem a Indústria nem as redes de supermercados sentem estímulos suficientes para atuarem nessa área, e com ele sobrevive, em condições difíceis, o atacado diversificado.

A razão de ser de um canal é o desempenho eficiente das funções. Ora, as redes de supermercados, graças a arranjo organizacional adequado, conseguiram oferecer ao consumidor melhores serviços, a preços mais condizentes com as disponibilidades de seu orçamento doméstico. Nada mais natural que tenha atraído para si o beneplácito da maior parte da população brasileira, aquela que possui recursos para usufruir dessa inovação e deseja adquirir tais serviços.

A convivência do atacadista diversificado ao lado do supermercado não apresentava muita razão de ser: o serviço oferecido pelo atacadista poderia ser desempenhado com maior eficiência para o supermercado e com amplos benefícios para o consumidor se fosse feito pela própria rede: o volume acrescido dos negócios, a escala, havia sido atingido, não havendo sentido em transferir para o atacadista a comissão ou desconto de função oferecido pelo fabricante. Por outro lado, o grande volume de compras permitia ao supermercado discutir, diretamente com a Indústria, melhores condições de preço, prazo de pagamento e de entrega e condições de entrega, função um tanto pulverizada e enfraquecida quando exercida pelo atacadista.

Além desses fatores, como o canal, com a exclusão do atacadista, tomara circuito menor, o fabricante via-se à frente de um intermediário que, praticamente, tornava-se vendedor de espaço, deixando de ser um simples distribuidor de produtos, e assim os termos de negociação acabaram por tomar rumo diferente daquele do quadro tradicional, de tal modo a alterar a estrutura de controle do canal.

Estava aberto o caminho para a redistribuição das funções, em virtude de fatores endógenos, e para a mudança do relacionamento entre os membros.

Outra indicação da redistribuição das funções pode ser visualizada na atividade de financiador do atacado ao varejo.

Quadro 2.3 — COMÉRCIO ATACADISTA — Evolução
das vendas financiadas.

| ANO | Valor das vendas financiadas(%) | a vista | a prazo |
|------|------------------------------------|---------|---------|
| 1940 | | 33 | 67 |
| 1950 | | 62 | 38 |
| 1960 | | 68 | 32 |
| 1970 | | 75 | 25 |

FONTE: FIBGE — Censos Comerciais, 1940 a 1970.

2.8.3 MUDANÇAS EVOLUTIVAS PLANEJADAS

Para os objetivos deste estudo, deve ser ressaltada, no modelo proposto por Guiltinan, a tese de que "a maior parte das mudanças ocorridas nos canais da economia não acontecem estritamente numa base evolutiva natural, mas constituem resultados de decisões estratégicas planejadas: as mudanças na estrutura de determinado canal podem ser explicadas pelas mudanças nos objetivos estratégicos de distribuição dos seus principais membros. Esses podem ser fortes capitães de canal^{33/}, lançadores de novos produtos ou outras instituições com grande interesse em dado canal"³⁴.

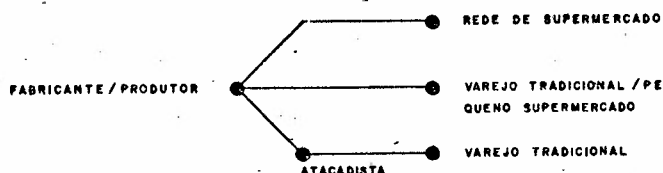
A análise das mudanças institucionais e funcionais permitiu observar o ajustamento adaptativo dos intermediários do

33/ A firma que promove e coordena um sistema de ação integrado, será considerada e aceita como o capitão ou cabeça de canal. Sua identidade pode mudar de tempos em tempos, sem modificar o seu conceito e impacto no mercado, fruto da capacidade de liderança e do poder exercido. McCarthu, E. Jerome. Marketing Básico, Uma Visão Gerencial, Rio de Janeiro, Zahar Ed. 1976, p.586-588.

34/ GUILTINAM. "Planned... op. cit. p.87.

sistema, deixando o núcleo para as organizações mais eficientes e endereçando para a periferia aquelas cujos altos custos operacionais as incapacitavam de amortizar o seu custo fixo pelo baixo volume de vendas. É possível, assim, traçar um diagrama da situação do fluxo de distribuição de alimentos.

FIG.2.1 - Os atuais integrantes da distribuição de alimentos no Brasil



Salta aos olhos as alocações diferentes da função atacadista. Com grau variável, a função é desempenhada pelo atacadista diversificado, pela rede de supermercados e pela indústria, em detrimento do objetivo da especialização.

A distribuição de alimentos através dos tempos, sabe-se, constitui prática que não exige dos fornecedores formas seletivas ou exclusivas de fazê-lo, dada a natureza do produto intermediado.

O decréscimo de especialização pode levar a custos maiores, e é o que se pode concluir da análise do caso brasileiro: as redes apresentam melhor desempenho em virtude de seu alto volume de compras e conseqüente poder de barganha, número relativamente concentrado de pontos de venda e alto nível de organização; por outro lado, o atacadista diversificado e a indústria, possuindo uma demanda altamente pulverizada no espaço, no volume de aquisição e na organização, arcam com custos maiores e os transferem ao consumidor, via preços, onerando todo o sistema com altos custos sociais.

Pode-se, portanto, concluir que, de modo geral, o canal de distribuição de alimentos, tendo passado pela fase de contatos e comunicações, pela de cobertura ampla do mercado, através dos seus agentes tradicionais e da indústria ingressando no campo da distribuição direta, oferece uma preocupação de dimensões ponderáveis, a que os tradicionais líderes parecem permane

cer insensíveis: o problema de custos, que no modelo de evolução planejada se apresenta em estágio mais avançado de desenvolvimento de um canal de distribuição. O reflexo desse problema encontra-se na comparação dos níveis de preços dos alimentos oferecidos pelas redes de supermercados e pelas instituições tradicionais de varejo localizadas na periferia das grandes e médias cidades e zonas rurais. Um estudo recente^{35/} mostra que haveria uma vantagem de preço de 5 a 10% se aos habitantes da periferia, geralmente de renda baixa, fossem dadas condições de adquirir os produtos aos preços dos supermercados. As instituições de distribuição da periferia bastaria aplicar os métodos operacionais utilizados pelos supermercados, um ajustamento ecológico do sistema de distribuição de que os participantes não têm idéia de como lá chegar.

Em estudo recente, Swan^{36/} mostra a sequência de etapas que deram origem ao canal de distribuição de alimentos

35/ GUTHRIE, Colin B. — Economics... op. cit. p. 160-171.

36/ SWAN, John E. "A Functional Analysis of Innovation in Distribution Channels", Journal of Retailing, 50 (.): 9-23, Spring 1974.

Swan faz uma correlação entre o modelo de Parsons e Smelser de mudança social e a sequência histórica de acontecimentos que resultou na inovação de distribuição, o canal atacado-varejo integrado por contrato, americano. Parsons e Smelser citam dois aspectos relacionados à mudança industrial: a inovação como resposta a um problema, resultado final de um período intenso de desenvolvimento através de uma série de etapas e a reorganização do sistema industrial-visando o melhor aproveitamento dos recursos. Impõem mudanças tanto nas funções controladoras dos recursos envolvidos como na estrutura e papel dos subsistemas.

É a seguinte a sequência de etapas que resultam na mudança: 1. Insatisfação dentro da indústria. 2. Sintomas de transtornos e tensões. 3. Tratamento das tensões geradas no nível 2. 4. Incentivo para propor a solução do problema. 5. Tentativas para tornar as propostas praticáveis. 6. Implementação das inovações conseqüentes, por indivíduos ou firmas. 7. Aceitação da inovação, em grande escala. Em síntese, é necessário tempo para "localizar" o problema (1ª e 2ª etapas) e para "propor e testar" soluções (3ª, 4ª e 5ª etapas).

atacado-varejo americano integrado por contrato e sintetiza o problema evolutivo na ineficiência operacional, expressa pelo uso inadequado dos recursos (mão-de-obra, capital e organização) pelo varejista independente. Este, responsabilizado de praticar preços mais elevados que as redes, reagia emocionalmente acusando-as de opressão, e concorrência desleal, para acobertar o problema.

No Brasil, apesar dos fatos já mencionados, as pressões de mercado são relativamente fracas quer por falta de um motivo mais forte para o comerciante independente se reunir em cadeia^{37/}, quer pela ausência de agências inovadoras capazes de capitalizar sobre o problema^{38/} envolvidas talvez com a própria rea

37/ "Na América Latina, a entrada dos supermercados não ameaçou a sobrevivência de atacadistas e varejistas tradicionais. Consequentemente, a motivação principal para se associar às cadeias, para ação coletiva, ainda não se fez presente. Mais ainda, a possibilidade de lucros maiores não se apresenta como uma forte motivação, porque o varejista local é basicamente um homem que se sustenta vendendo alimentos. Ele não é um empresário à procura de maximização de lucros. Conquanto faça pequenas modificações operacionais, para aumentar seus lucros, falta-lhe a coragem de assumir o risco do passo de se unir a uma cadeia, que não foi testada, por estar apenas começando."

GUTHRIE, Colin B. — Economics... op. cit. p. 167.

38/ CASOY, J. — Uma opção para o Abastecimento no Brasil, São Paulo, 1975. 600 páginas mimeografadas. O autor propõe a criação de sistema de "Franchise" através de uma organização central de compras e estocagem de cerca de 7 500 itens, alimentos e não-alimentos, e do oferecimento de uma gama de serviços... para atender e "se constituir, talvez na própria salvaguarda da estrutura de empreendedores independentes, os comerciantes de bens consumíveis não ligados às cadeias de supermercados". O projeto não foi em frente por falta de financiamento.

lidade questionada (e, portanto, sendo inibidoras do processo) através de extensas integrações horizontais na tentativa de aumentar sua participação de mercado^{39/} ou pela constituição de corporações deformas indefinida^{40/}.

39/ Notórias integrações verticais acontecidas, no Brasil, foram as anexações das redes Eletrodomésticos, Peg-Pag, Super-Bom, Mercantil de São José... feitas pela maior rede de supermercado: a Pão de Açúcar. Ver: "O monopólio chega até os supermercados?" — Isto é, número 81, 12 de julho de 1978, p. 86-87; e DIÁRIO DO COMÉRCIO E INDÚSTRIA, Para onde caminham os Supermercados; São Paulo, 9 e 11 de setembro de 1978, p. 6.

40/ No Brasil, a principal agência inovadora do Atacado foi a "Makro Atacadista S/A", ligada ao grupo holandês de mesmo nome; caracteriza-se pelo sistema "carry and cash", ou seja, pela redução dos serviços prestados. Abriu em São Paulo, a primeira loja em 1972.

Cinco anos e meio depois, em 1978, já possuía 5 lojas, em São Paulo, Belo Horizonte e Rio de Janeiro, com mais 2 prestes a inaugurar. A filosofia é atender o pequeno e médio comerciante fazendo-o não imobilizar em estoque, minimizando a necessidade de depósito.

Todas as lojas Makro são iguais, 12 000m² de área construída, estacionamento para 1 000 veículos, com agência bancária, restaurante e outras facilidades, linha de comercialização de 35 000 itens (racionalmente distribuídos por 48 departamentos: 20 de alimentos, 28 de não alimentos).

Dois anos depois da inauguração já havia atingido o ponto de equilíbrio, e passava a tornar-se rentável. O faturamento previsto para 1978 é de Cr\$ 4,4 milhões. O lucro bruto, 10%.

Outros atacadistas de São Paulo, seguiram seu exemplo, passaram a superatacadistas: F. Monteiro, Marcovan, A. Cardoso e Comercial Benjamin.

Mais detalhes, em: "O lugar onde os pequenos e médios compram" — Tendência, maio de 1978, p. 78-81.

No ramo da compra associada uma experiência de sucesso é da Supercompra Assessoria de Supermercado Ltda., que funciona em São Paulo desde 1964, e faz aquisições para quatro redes de supermercado do Nordeste, num total de 54 lojas.

A concentração das compras possibilita a obtenção de preços melhores, já que muitos fornecedores possuem tabela de preços variáveis conforme a quantidade e dão, às vezes, descontos referentes à diferença de ICM. Opera com empresa de transporte própria e de terceiros — que trabalham em função da Central de compras: daí, as economias de frete ocorrem.

"A união faz a força" e "Imite este expert! Ele sabe Economizar", Supermercado Moderno, vol. VIII — julho, 1975 p. 12-31.

"Centrais de Compras: o nó que nos fortalecerá", Supermercado Moderno, vol. VIII — novembro, 1976, p. 24-43.

Tendo em vista a repetição de fatos semelhantes em países desenvolvidos e a precisão das medidas aplicadas, nada mais razoável que sugeri-las, com as devidas adaptações, à resolução de problemas domésticos, pois nisso os países em desenvolvimento têm mais a ganhar^{41/}. A adoção desse esquema permite a importação de tecnologia a custo zero, a exposição a riscos menores e o planejamento criterioso das mudanças no canal de distribuição de alimentos.

Entretanto está aparecendo uma agência inovadora, a empresa pública da área do abastecimento^{42/}, que se propôs levar em frente o papel de planejar mudanças no canal de distribuição de alimentos. A criação de um canal onde o atacadista tradicional, integrado a um grupo de varejistas, por contrato, pode, mutatis mutandis, transformá-los em grandes, dada a escala obtida pela operação da cadeia, repetindo o esquema de sucesso das grandes redes de supermercados: comprar bem e vender com eficiência através de esquemas organizacionais racionalmente projetados e operacionalizados, reduzindo em grande parte seus custos de operação. A redução dos custos de operação traz preços melhores para a população do ambiente relevante, e economia no orçamento doméstico entre 5 a 10%. Ocorreria um aumento na venda de outros produtos processados pela indústria, e portanto, qualitativamente um abastecimento melhor. Essas economias são transferidas para o consumo de não alimentícios que aumentaria, para o sistema como um

41/ CUNDIFF, E.W. — Concepts in comparative retailing. Journal of marketing, 29:60, jan, 1965.p.60.

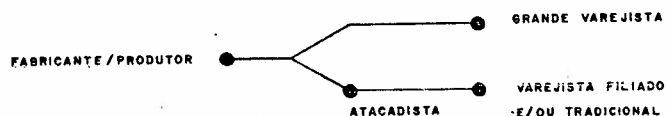
42/ COBAL é a empresa pública criada em 1962 para executar os planos e programas do governo na área do abastecimento. Procura, principalmente, suprir as áreas não suficientemente atendidas pela iniciativa privada e iniciar inovações naqueles pontos de gargalo da distribuição de gêneros alimentícios: Rede de Varejo de alimentos com aproximadamente 270 pontos de venda, distribuídos no Brasil Central, Norte e Nordeste, dos quais 189 supermercados, 58 serviços móveis e 22 postos de emergência; 23 CEASAS, 15 Mercados do Produtor e mais 21 em implantação, Estoques Reguladores, Cadeia Voluntária, e uma série de Programas Especiais (INAM, GEACAP, CNAE, etc.).

todo, em 5%^{43/}. Em geral, aumentaria a escala de produção das indústrias, pois abrir-se-iam novos segmentos de mercado^{44/}. Estas por sua vez, poderiam negociar com alguns escritórios centrais de compras em vez de centenas de pequenos pontos de varejo, reduzindo sua dependência de algumas grandes redes de supermercados.

O retorno à especialização traria ao canal de distribuição salutaros benefícios. O atacadista diversificado, agora fortalecido e prestigiado, voltaria às funções que a complexidade do desenvolvimento lhe deram razão de ser, reunindo e distribuindo um volume realmente grande de mercadorias, operando em escala econômica, orientando a venda, comportando-se, portanto, como um agente responsável pela orientação quantitativa e qualitativa da demanda.

Nesse esquema planejado, a distribuição de alimentos, no Brasil, apresentar-se-ia como na Figura a seguir:

FIG.2.2-INTEGRANTES DA DISTRIBUIÇÃO PLANEJADA



Respeitadas as imprescindíveis exceções, em virtude da natureza do produto ou de outro fator ambiental, estaria assim especializado o canal de distribuição de alimentos, respondendo às mudanças de ambiente através da redução de seus custos operacionais e da transferência ao consumidor de melhores produtos aos menores preços possíveis.

43/ GUTHRIE, Colin B. — Economics... op. cit. p. 166.

44/ Colin B. Guthrie, no artigo citado, mostra porque e como as indústrias de processamento de alimentos multinacionais ou suas subsidiárias poderiam ativamente participar na produção das cadeias voluntárias: essas firmas têm uma visão muito mais ampla que as nacionais, um horizonte de planejamento muito maior e, em geral, como são observadas hostilmente, estão sob pressão e buscam assumir papel construtivo nas atividades de importância social.

A sua forma de cooperação tem custos diretos mínimos; as cadeias voluntárias dar-lhe-ão, já no início, um aumento de vendas de produtos substancialmente grande (pelo aumento da renda discricionária resultante da redução de preços dos produtos básicos). A produção tornar-se-á eficiente, bem como as economias advindas da negociação com um número menor de escritórios centrais de compras; finalmente, será diluído o poder comercial concentrado das principais cadeias integradas de supermercados.

CADEIAS VOLUNTÁRIAS — GÊNESE E EVOLUÇÃO

Este capítulo procura descrever como nasceram e se desenvolveram as cadeias voluntárias e os fatores que contribuíram para essa inovação, principalmente no canal de distribuição de alimentos.

Como outras inovações no canal de distribuição, aparecem como resposta para enfrentar problemas específicos causados pela operação mais eficiente, na execução de determinadas funções, de outros membros do canal.

3.1 PRIMÓRDIOS

As Cadeias Voluntárias surgiram nos Estados Unidos da América do Norte em decorrência da evolução tecnológica do sistema de distribuição de mercadorias e das reações adaptativas de seus integrantes, como se verá a seguir.

À medida que a sociedade se desenvolvia, o sistema simples de distribuição dos dias coloniais dava lugar a um mais complexo, forçado pelo crescimento populacional, pelas longas distâncias envolvidas, pela crescente complexidade dos novos produtos, pelo aumento da riqueza e do consumo^{1/}.

1/ MALLIN, Bruce E.—Conflict and cooperation in marketing channels. In: The marketing Channel. New York, Wiley & Sons, 1967.

Estavam preparadas as condições, no século XIX, — para a recepção de especialistas em substituição aos mais primitivos métodos de mercados e transações públicas, que já não podiam manejar a situação eficientemente.

Nessa época o atacadista constituía-se no líder de canal: o varejista era um negociante muito pequeno e extremamente diversificado, e o fabricante, também empresário pequeno, preocupava-se com problemas de produção e de finanças.

O atacadista era, portanto, a linha vital entre o fabricante e o varejista, entre o exterior e o interior.

3.1.1 — As cadeias de lojas

Entretanto, com o passar do tempo, deram-se outros fatores que levaram a uma redistribuição de funções.

Apesar de não ser idéia nova, tendo já ocorrido na China, 200 anos antes de Cristo, no Japão com a cadeia Mitsui em 1643, e mesmo nos Estados Unidos no século XVII e inícios do XIX, em 1859 dava-se um fato importante: o aparecimento da primeira loja de cadeia de lojas, num pequeno armazém em Nova York, a A&P (Great Atlantic and Pacific Co.). Seu fundador, George F. Gilman, observara que havia grande diferença entre o preço do chá ao lado do navio e o preço do chá para o consumidor. Via chance de lucro vendendo a preços mais baixos que outros varejistas.

A idéia encerrava sucesso e a cadeia se multiplicou rapidamente: a A&P tinha 25 lojas em 1865, 100 em 1880, espalhadas por todo o país. Outros imitadores o seguiram: a Grand Union Co. em 1872, F.W. Woolworth em 1879, e a Kroger & Co. em 1882.

Ao mesmo tempo, na década de 1860, entravam em cena as lojas de departamento, graças ao tamanho crescente das cida

des e às melhorias nos transportes urbanos. Pouco depois, as lojas que vendem pelo correio, como a Montgomery Ward (1872) e a Sears Roebuck (1886), começavam a operar, graças ao término da construção das ferrovias e pelo aperfeiçoamento dos serviços postais. Apresentavam às zonas rurais maiores vantagens de preço e sortimento que as lojas gerais.

O desenvolvimento das cadeias não veio com a assimilação pura e simples de certas funções do atacadista e das operações em larga escala^{2/}. Paralelamente com o sucesso, foram desenvolvidos princípios de administração e práticas contábeis, que generalizaram a adoção do sistema de cadeia no início do presente século, e uma nova filosofia empresarial de distribuição varejista: venda a preços mais baixos que os dos concorrentes, independentes, em virtude do custo mais reduzido da mercadoria adquirida direto do fabricante, melhor administração, estoques menores que eram vendidos rapidamente, lojas mais atraentes, e limitados serviços, especialmente o "pague e leve" (cash and carry), que veio após 1910.

Entre 1880 e 1910, os bens essenciais passavam comumente por três intermediários: um atacadista, um pequeno atacadista e um varejista — era a época de apogeu dos caixeiros-viajantes.

Em 1912, a A&P abria a primeira "loja de economia" que iria revolucionar o varejo de alimentos industrializados pela aplicação de menores preços possíveis: essa loja trabalhava a baixo custo operacional, com apenas uma pessoa na direção. Era peque

2/ CONVERSE, P.D. & COLE, R.H.— The chains as a lesson in marketing. In: Year book of Agriculture, 1954. Washington, 1954. p. 67-70.

na, com mercadorias de alta rotação; as vendas eram processadas à base do pague-e-leve. De 585, em 1913, a A&P atingia 2.100 em 1917, 4.200 em 1920.

O aparecimento formal do auto-serviço, no entanto, é atribuído a Clarence Saunders: em 1916, na cidade de Memphis, abria ao público a primeira "Piggly Wiggly Store" cujos equipamentos e disposição dos móveis — de madeira e de ferro — levavam o público a um itinerário obrigatório, um verdadeiro labirinto — cuja parte final era a caixa e depois a saída^{3/}.

3.1.2 — Grupos e consórcios de compra

O sucesso operacional das cadeias, há tempo, começava a constituir ameaça ao varejista independente de alimentos. Em fins do século XIX e nas duas primeiras décadas deste, foram tomadas iniciativas tentando minimizar os efeitos "indesejáveis" decorrentes do modelo operacional das lojas, em cadeia, ou seja, foram executados planos para enfrentar adaptativamente a "destruição criativa" oriunda da concorrência da nova tecnologia de distribuição para chegar novamente ao equilíbrio entre os organismos e o ambiente.

Os primeiros arranjos^{4/} eram pouco formais e constituíram os assim chamados "grupos de compra": reunião de varejistas, através de "acordo de cavalheiro", para adquirir parte de

3/ PATRUCCO, Frederico—Distribuição comercial, marketing, merchandising, publicidade. Lisboa, Pórtico, 1972, p.25.

4/ Descrição detalhada dos arranjos de compra anteriores à formalização das cadeias voluntárias encontra-se em FULOP. op. cit. cap. 1 e 2.

seus suprimentos juntos, diretamente do fabricante. As funções de compra das várias linhas eram atribuídas a um ou vários membros; as de armazenagem, manutenção de estoque, transporte, eram exercidas pelos próprios membros, ocorrendo assim utilização maior dos recursos disponíveis no grupo. Dava-se o primeiro passo no sentido de o varejista independente poder obter certas economias na compra, um dos segredos do sucesso das cadeias de loja.

Foi de pouca monta a repercussão desses grupos de compra em face da falta de formalidade com que eram constituídos. A falta de participação dos membros nos destinos do grupo e a irresponsabilidade em honrar os compromissos de compra foram os dois principais fatores que lhes determinaram curta existência. A complicar o desempenho, cita-se o fato de que nem todos podiam arcar com as facilidades exigidas de maiores espaços de armazenagem, de pessoal e de transporte, necessários para tratamento de volumes maiores de compra.

O sucesso de alguns grupos deveu-se à liderança e devoção de algum membro, à sua habilidade em exercer as funções atacadistas e responsabilidade de arcar com os custos.

Aparecem, posteriormente, arranjos mais formais, os "consórcios de compra". Eram companhias de varejistas que contravam um administrador de tempo integral para dirigir o empreendimento. A ele competia organizar os recursos — mão-de-obra, capital e organização — e executar as funções atacadistas. A ênfase era dada à aquisição de linha mais ampla de mercadoria de marca de penetração e de alta rotatividade. Esse esquema vinha limitar riscos financeiros, permitia a compra em escala maior e liberava os varejistas para as tarefas exclusivas de venda, capacitando-os a imobilizar menos capital e a trabalhar com estoques mais frescos.

Para participar desses grupos o varejista não acionista devia depositar uma taxa inicial ou subscrição, da qual recebia juros; pagar pelas mercadorias com base nos preços vigentes no atacado ou pelo preço de custo mais determinada taxa, e aceitar a linha de produtos oferecida.

Pouco crédito era oferecido. Era dada muita importância ao pagamento à vista ao fabricante para obtenção dos descontos. Dos fabricantes que atendiam a tais consórcios, uns entregavam no depósito geral, outros diretamente nas lojas.

A falta de lealdade dos membros (falta de boa vontade de pagar à vista) e os baixos salários pagos aos administradores (daí a ocorrência de pessoal não qualificado) foram as causas do fracasso dos consórcios. Houve evidência de restrição a esses consórcios por parte do fabricante que preferia vender a atacadistas, pois tinham mais penetração e ajudavam as vendas a crescer.

Os dois arranjos — os grupos de compra e os consórcios de compra — podem ser considerados os primeiros desenvolvimentos da idéia de cadeia voluntária, a qual vem concretizar-se pela expansão das atividades para a provisão de serviços outros além do de compra.

3.2 — Evolução Histórica

Já na primeira década deste século havia sinais inequívocos de que a liderança do canal de distribuição passara para o lado do fabricante cujas preocupações se transferiram da produção para o marketing; expandira-se e tornara-se financeiramente mais forte. Através da marca obtinha a franquia do mercado, minimizava-se a necessidade de agentes especializados para alcançar seus

freqüentes^{5/}. Achava mais vantajoso estabelecer sua própria organização de vendas. "A venda direta não só oferecia ao fabricante a segurança de um esforço de venda controlado e individual para o ramo de varejo, mas também maior oportunidade para o esforço de merchandising para o consumidor, por meio do display da loja e da propaganda do revendedor"^{6/}.

Começava assim o declínio do atacadista como uma instituição isolada. Esse esvaziamento de função se intensificava, já há tempo, com o crescente desenvolvimento das redes comerciais e da assimilação da função atacado, que exerciam. A seu lado, o varejista independente sentia problemas para subsistir, face à concorrência vitoriosa das cadeias comerciais. As cadeias continuavam a demonstrar que o sucesso lhes advinha, além da divisão do trabalho — com especialistas para todos os aspectos importantes do negócio —, da integração das funções — transportes, armazenagem, compra unificada e serviços obtidos de maneira econômica e organizada: lojas limpas, modernas, bem planejadas e arranjadas; técnicas avançadas para selecionar e treinar mão-de-obra, habil seleção de locais de loja, criação de marcas próprias, manutenção de sortimento maior de mercadorias, uso mais amplo de propaganda semipadronizada a custos mais baixos, utilização de formas avançadas de pesquisa de marketing^{7/}.

5/ MALLIN, Bruce E.— Conflitos e cooperação nos canais de marketing. São Paulo, FGV, S.D. "Apostila".

6/ CASSADY Jr., Ralph & JONES, W.L.— The Changing competitive structure in the wholesale grocery trade. Univ. California, 1949. p.42.

7/ GRETHER, E.T. & REVSAN, David A.—What the chains did. In: YEAR-BOOK of agriculture 1954. Washington, 1954. p. 64-67.

Assim, entre 1900 e 1929, centenas de novas cadeias apareceram. Em 1920, as cadeias de loja de alimentos afirmavam que vendiam 15% abaixo do preço do varejista independente.

A acusação contra a ineficiência do independente aparecia em inúmeros periódicos empresariais e mesmo em publicação de circulação de massa, através de artigos que criticavam vários empregos de recursos^{8/}.

Não é de se estranhar que o caso tenha se tornado de discussão pública onde se julgava tanto o independente como a cadeia sob o ponto de vista de sua validade econômico-social. E, como sempre acontece, o tópico de interesse público tornou-se tópico político, tomando a disputa contornos emocionais, sendo as cadeias apresentadas como o vilão da estória.

Os varejistas e atacadistas independentes, sem dúvida, sofreram pressões das cadeias, das firmas que comercializavam pelo correio e das lojas de desconto. Pelo menos, em 1909, os varejistas procuraram receber ajuda dos fabricantes para manter o preço de revenda.

A preocupação com a concorrência das cadeias aumentou, aparentemente, com o passar do tempo e no fim da década de 20, bem como durante a década de 30, empreenderam-se investigações e tentativas que visavam à criação de leis restritivas, dirigidas às cadeias de lojas. Os varejistas e atacadistas independenes desabafaram sua ansiedade e hostilidade, de várias formas, apresentando seu caso em todos os níveis governamentais — federal,

8/ BECKMAN, T.N. & NOLEN, H.C.—The chain store problem. New York, McGraw Hill, 1939. p. 42-61.

estadual e municipal — criticaram vários aspectos das operações das redes comerciais, principalmente no que diz respeito às vantagens "injustas" por elas desfrutadas quando da compra dos produtos e aos métodos de comercialização injustos por elas empregados ou acusadas de empregar.

As atividades desse movimento anti-cadeia acabaram por serem mal orientadas, até o ponto de não conseguir o objetivo de defender, com racionalidade, os independentes: algumas acusações contra as cadeias referiam-se à falta de apoio, em vários aspectos, à comunidade local e ao fato de que ofereciam pouco emprego para os jovens. Sem liderança para passar leis restritivas, essas queixas foram tão mal orientadas que nem sequer ofereceram um programa nesse sentido: dos 225 projetos propostos de 1923 a 33, só 13 foram aprovados. Após 1933, esses projetos sofreram um declínio e entre 1942-57, apenas 2 foram aprovados^{9/}.

Ao lado desse tratamento e canalização dos transtornos e estímulo para "novas idéias" ocorriam propostas e testes de soluções: o ano de 1925 marca, aproximadamente, o período quando começaram a crescer as cadeias de cooperativas de varejistas e atacadistas em ritmo constante e acelerado, embora algumas fossem fundadas antes da volta do século.

As tentativas de vulto e de sucesso são arroladas a seguir: em 1920, um atacadista de Búfalo, Smith M. Flickinger teve a idéia de criar uma cadeia voluntária para assegurar a sobrevivência dos independentes. Em 34 Estados, atacadistas e varejistas uniram-se sob a razão social "Red and White"; a associação

9/ SWAN, E. John — Practical analysis of innovation in grocery channels. Journal of retailing, 50(1): 15, spring 1974.

cresceu de tal maneira que, já em 1960, contava com 5.000 lojas (119 atacadistas e 2.350 lojas nos E.U. e 1.700 no Canadá).

Pouco depois, J. Frank Grimes, diante da ameaça das cadeias corporativas, compreendia que somente a aliança entre varejistas e atacadistas, à base de um plano de ação coletiva, podia permitir um redirecionamento da situação. Dispondo de poucos meios, participou a idéia a William Reynold's Co., atacadista, que acabou sendo o primeiro membro da "Independent Grocers Alliance of America" (I.G.A.), criada em 1926. Numerosos varejistas foram convidados para uma grande reunião de informação: a IGA contava então com 1 atacadista e 75 varejistas. Vinte e cinco anos após, em 1951, a I.G.A. podia se orgulhar de ter mais de 5.000 filiados: 48 atacadistas e 5.000 varejistas. Em 1959, seu faturamento anual vinha logo após à gigante A&P: 4.250 e 5.000 milhões de dólares, respectivamente. Como um todo, nos EUA o faturamento das cadeias de loja de alimentos, de 1948 a 1958, aumentou em 118% enquanto que a I.G.A. atingiu 229%.

Pouco antes desses primeiros empreendimentos patrocinados por atacadistas, desenvolveram-se cadeias voluntárias patrocinadas pelos próprios varejistas: eram as cooperativas de compras, fator esse que havia concorrido para esvaziar ainda mais as funções do atacadista independente.

Em 1923, foi criada em Los Angeles a "Certified Grocers of California" (CGC). Quinze varejistas agruparam-se para fazer suas compras. Em 1929, inauguraram o primeiro depósito e o ampliaram posteriormente até alcançar as medidas de 54.000m² podendo realizar a descarga simultânea de 36 vagões e 27 caminhões.

Em 1959, a CGC contava com 930 membros e 1.550 lojas de varejo, com um faturamento anual de 330 milhões de dólares. A proliferação de cadeias desse tipo não foi tão intensa como a das cadeias voluntárias patrocinadas por atacadistas: em 1959, faturavam, como um todo, nos E.U.A., 2.850 milhões de dólares em comparação com os US\$ 8.000 milhões, dos atacadistas independentes e das cadeias voluntárias. Ficaram mais acantonados no Oeste^{10/}.

De um modo geral, de acordo com levantamento feito de 226 cooperativas pela Comissão Federal do Comércio, entre 1890 e 1920, apenas uma ou duas cooperativas foram organizadas por ano; em sequência irregular; de 1920 a 1924, o índice de crescimento aumentou para aproximadamente 5 cooperativas por ano; em 1925, esse índice atingiu 15% ao ano, totalizando 50 cooperativas em fins da década de 20 até 1929.

De um ponto de vista adaptativo-operacional, de reorganização na alocação dos recursos e nas funções controladoras desses recursos, várias mudanças ocorreram na organização de cadeias voluntárias e cooperativas: restrição de crédito ao varejista, cooperativas com lojas "estabelecidas" e dirigidas pela própria com a colaboração de membros varejistas, reorganização das funções de atacado visando, nesse nível, reduzir os custos, orientação técnica sobre a composição do estoque, criação de um grupo profissional de compras a nível de atacado, racionalização das operações-varejo das lojas para redução ou eliminação de serviços administrativos — através do uso total ou limitado de auto-serviço — transferência de várias tarefas desempenhadas pelo

10/ UHRICH, René.—Super marchés et usines de distribution. Paris, Plon, 1962. p. 46-57.

proprietário-gerente para especialistas "técnicos" (vg. propaganda, promoção, supervisão das modificações nas operações da loja e da organização das operações a nível de varejo), estabelecimento de padrões para a admissão dos membros que provavelmente levaram a eliminar algumas lojas ineficientes, desenvolvimento de diversos sistemas de controle — como, por exemplo, a especificação das responsabilidades nos contratos assinados por novos membros — elaboração de novas normas operacionais por especialistas para o desempenho de tarefas a nível de atacado, e divulgação de novas técnicas para a gerência das lojas através dos serviços de supervisão^{11/}.

O resultado final a que se chegou — os independentes, sendo forçados a dotar novas técnicas, e as cadeias modificando suas políticas para apoiar várias atividades locais e empresas — reflete a dimensão ecológica do sistema de marketing pela qual o mesmo torna-se capaz de ajustar-se ao meio; nesse momento o sistema reage rapidamente, a fim de sobreviver e crescer^{12/}.

Acima de tudo, o consumidor colhe os benefícios da introdução desse sistema, que tem sido instrumental para trazer melhores produtos a preços mais baixos: observa-se nesse fato a dimensão holística do sistema de marketing, "uma interpretação precisa de como as partes constituintes agem e servem o sistema total"^{13/}, ou seja, os canais de distribuição, a despeito de certo grau de competição interna, devem orientar-se basicamente no sentido de servir a demanda.

11/ SWAN, E. John. Practical Analysis of Innovation in GROCERY Channels, Journal of Retailing, Volume 50 number 1, Spring 1974, p. 17-22.

12/ LIMA FILHO, Alberto de Oliveira. Estrutura...-op.cit.p.7-11.

13/ ALDERSON, Wroe. Marketing Behavior...-op. cit. p. 16,

3.3 — ESTÁGIO ATUAL

Como acontece com toda idéia de sucesso de regiões avançadas, o sistema de cadeias voluntárias passou a ser desenvolvido em muitos países para enfrentar o fenômeno do pequeno e médio varejo, geralmente desorganizado e ineficiente, frente à concorrência das cadeias de loja. Em virtude do desenvolvimento de condições que há décadas ensejaram o aparecimento de cadeias voluntárias nos Estados Unidos, e, sobretudo, em decorrência do processo rápido de comunicação iniciado na última década, esses países passaram a repensar sua estratégia de distribuição nacional e acabaram por adotar e adaptar técnicas já experimentadas e testadas em sistemas altamente desenvolvidos, no que tinham mais a ganhar^{14/}.

3.3.1 . EUROPA

Ocorreu em toda a Europa, como em outros lugares, os arranjos iniciais pouco formais dos grupos e consórcios de compra. Só posteriormente é que apareceram as cadeias voluntárias. Inicialmente não trabalhavam com perecíveis: só a partir do fim da 2^a Guerra Mundial, com o desenvolvimento de equipamentos de refrigeração reduzindo sensivelmente os riscos de deteriorização, é que as cadeias ampliaram sua linha para além dos "secos e molhados", uma exigência ligada à mudança das lojas para auto-serviço, incentivada pelas cadeias.

Em geral as cadeias voluntárias se concentram, inicialmente, na compra de "secos e molhados" desde que nesses bens os elementos de moda, perecibilidade e as diferenças da demanda, devidas a situações geográficas e a preferência, são pequenos.

14/ CUNDIFF, E.W. — Concepts...- op. cit. p. 60.

Os varejistas independentes sentiram o efeito da intensa concorrência das lojas departamentais e das cooperativas de varejistas, principalmente em termos de redução de preço ao consumidor.

A sua união com o atacadista nasceu como meio de enfrentar essa crescente competição.

Com exceção da Grã-Bretanha, na Europa a cadeia voluntária patrocinada por varejistas (cooperativa) precedeu a de atacadistas, pelo simples fato de que aquela contribuiu para o declínio de importância do atacadista tradicional^{15/}. A cooperativa, por sua vez, nascera da necessidade de enfrentar a grande expansão do varejo de larga escala.

HOLANDA — foi o país que apresentou ambiente congenial para a cooperação comercial entre a pequena empresa de varejo^{16/} e o atacado. Foi o primeiro a adotar a inovação da cadeia voluntária patrocinada por atacadista e serviu de modelo de implantação em toda a Europa.

Em 1932, o atacadista M. Van Melle, após recuperar-se de uma bancarrota, baseando-se nos métodos de operação da Red & White americana, deu início,

15/ FULOP, Christina — Buying... op. cit. p. 42.

16/ HACCOU, J.F. and LUBBERS, P.J.M. The Netherlands, In: Public Policy Toward Retailing: An International Symposium, Lexington Books, Lexington, Mass. USA. 1972, p. 245-270.

A ação governamental favorece essa cooperação e entende que existirá competição suficiente, valorizada, com o desenvolvimento de ações coordenadas entre os pequenos varejistas de modo que não há receio de monopolização. O governo se posiciona no sentido de desenvolver tais organizações para manter uma diretriz pública mais eficiente para o setor de varejo. — Nesse sentido, contribui para o desenvolvimento com empréstimos especiais para alcançar melhores resultados financeiros, decorrentes da ação cooperativa na compra, na venda, na produção, na contabilidade e na propaganda.

em escala modesta, à primeira cadeia voluntária, a SPAR; em 1937, já operava em escala nacional com 16 atacadistas. Em 1959, a cadeia tinha 2.100 varejistas filiados. No início dos anos 70, era uma das mais importantes cadeias voluntárias da Europa, difundida em 15 países, inclusive Espanha e Portugal, agrupando mais de 260 atacadistas e cerca de 40.000 varejistas. Vêgê, outra cadeia importante, contava na época com 30.000 varejistas e 226 atacadistas^{17/}. Na Holanda, em 1959, as cadeias voluntárias eram responsáveis por 70% da distribuição de "secos e molhados" e seus membros perfaziam 70% desses varejistas independentes. Em 1974, junto com a pequena parcela de independentes existentes, eram responsáveis pela participação de 78% das vendas totais de alimentos, no país — conforme Quadro 3.1, à frente.

FRANÇA — As condições para estabelecimento das cadeias voluntárias, na França, ocorreram por volta de 1952, em decorrência do Plano Monet que enfatizava a necessidade de modernização do aparelho comercial, disperso e frequentemente obsoleto^{18/}. A primeira cadeia de distribuição de produtos alimentícios nascera em Strasbourg em 1949. O comércio associativo começava a tomar vulto e a partir de 1960 decretava o enfraquecimento das formas indivi

17/ PATRUCCO, Frederico — Distribuição...- op. cit. p. 91.

18/ FRANÇA. Ministère du Commerce et de l'Artisanat. — Le commerce indépendant organisé. Paris, 1974 p. 79.

dualistas: em 1972 as cadeias voluntárias e cooperativas de varejistas respondiam por 40% das vendas totais do setor, e, isoladamente, as Cadeias Voluntárias, por 27,7% do total de vendas do setor varejista de gêneros alimentícios, o que, em número de empresas, correspondia a 1/3 do total, cerca de 42.000^{20/}.

GRÃ-BRETANHA — O primeiro evento de distribuição associada, na Grã-Bretanha deu-se em 1954, entre um atacadista (P. Keevil Ltd) e 50 varejistas, levando à reação os outros atacadistas^{21/}; a cadeia foi transferida para o Grupo Garfield Weston e transformada então na Alliance of Individual Grocers (AIG), em 1958^{22/}.

O ímpeto, e a eventual emergência desse sistema, deveu-se ao término do período de racionamento de alimentos e de restrições de edificações e à publicação do "Anglo-American Productivity Team Report on Retailing", que descrevia e advogava a criação de cadeias voluntárias — fato que explica o aparecimento da cadeia voluntária de atacadista antes da de varejista.

Iniciada a primeira cadeia, as demais rapidamente se seguiram: já em 1958, 3.000 filiados varejistas participavam da associação de cerca de 20 cadeias voluntárias de diferentes tamanhos e estágios de desenvolvimento. No final de 1960, 19% dos 118.000 varejistas independentes de alimentos já pertenciam a alguma cadeia voluntária^{23/}.

20/ França, Le Commerce... op. cit. 45.

21/ O atacadista pagava bônus gradual de incentivo, modesto, aos varejistas que tivessem atingido tetos de compra superiores aos do ano anterior. Esse estímulo levou à reação negativa de outros atacadistas que, por sua vez, passaram a pressionar os fabricantes sob pretexto de que se infringia o preço de revenda. Valiosa experiência foi oferecida por esses arranjos iniciais para a subsequente introdução de esquemas mais elaborados de cadeias voluntárias.

22/ A ocorrência não soou bem porque, além de Weston ser fabricante, mantinha grande número de pontos de varejo próprios.

23/ FULOP, C. Buying... op. cit. p.68.

Muitas dessas cadeias eram organizadas originalmente por um único atacadista, tal como o inicial Peter Keevil Ltd; outros, expandindo as atividades, associaram-se: assim nasceu a Family Grocer Alliance, em 1958, que já, no ano seguinte, contava com 2.000 membros varejistas e 25 atacadistas^{24/}.

24/ Há um sentimento generalizado de que as cadeias voluntárias na Grã-Bretanha chegaram numa encruzilhada.

Em seu relacionamento vertical, as cadeias voluntárias esperavam que o varejista tradicional de balcão, mais um dreno dos serviços da cadeia do que um investimento para a Organização, se transformasse em auto-serviço, o que, de modo geral, não se deu. Dos que se transformaram em auto-serviço, muitos não passaram de empreendimentos médios, por acomodação natural ou falta de preparação, ou porque o atacadista não estava preparado para oferecer os tipos de serviços em níveis desejados: linha de produtos suficientemente ampla e profunda, termos satisfatórios de compra, bons locais para abertura de lojas e recursos financeiros.

Ainda assim, os membros varejistas se converteram em supermercados grandes e pequenos, mas diante das restrições assinaladas acharam mais interessante vender a loja a uma cadeia de lojas ou tornar-se independentes. O atacadista procurou atender aos dois últimos requisitos acima, mas como o particular não se interessasse mais, a alternativa foi a abertura dos próprios supermercados já que, nesse momento, a cadeia melhorara os serviços oferecidos. Esse fato tornara, por sua vez, os demais varejistas filiados insatisfeitos pela concorrência aberta, e receosos de que, em dado momento, o patrocinador cortasse os serviços e se tornasse uma rede. Os atacadistas também andavam insatisfeitos pela falta de "lealdade" dos membros varejistas e pela tendência das lojas de mais sucesso serem vendidas às cadeias de lojas. Diante desses fatos restavam-lhes três alternativas:

1. continuar como cadeia voluntária, desenvolvendo as lojas com a maior habilidade através de varejistas independentes, oferecendo ajuda financeira necessária, mas com os varejistas livres para dirigir o próprio negócio, sujeitos somente a certos controles como os necessários para salvaguardar o risco financeiro.
2. continuar a abrir lojas maiores sob sua propriedade ao ponto de se transformar em uma cadeia de lojas.
3. desenvolver uma organização que incluiria um percentual de lojas próprias, outro de lojas dirigidas pelos gerentes-proprietários (é, uma forma de sociedade como no item 1) e um percentual restante de lojas sob propriedade do varejista completamente independente. IZRAELI, Dov. Franchising... op. cit. p. 95-100.

BÉLGICA — Não foi tão intensa a expansão das cadeias voluntárias na Bélgica; durante a década de 60, houve uma participação estática em torno de 20% na distribuição de alimentos, perfazendo, em número de participantes, um oitavo dos pequenos varejistas tradicionais, de tempo integral. A ação governamental tem sido observada pelo aplauso à formação de formas de compra associada, quer cooperativas quer voluntárias^{25/}.

ITÁLIA — Acentuado desenvolvimento ocorreu, nesse país, no final da década de 60: em 1969, a Despar (ou a Spar reestruturada) contava com 34 membros atacadistas e cerca de 3.500 varejistas associados. Uma gama extensa de serviços de modernização foram introduzidos, dando origem à mudança em massa das instituições varejistas para auto-serviço.

SUÉCIA — Os atacadistas suecos viam-se quase sem condições para competir, como resultado da dominação das cooperativas de consumo, que em 1970 ainda eram responsáveis pela distribuição de 30% das vendas de varejo de alimentos. Hakonboleget, a cadeia voluntária de 3.800 filiados, responsabilizava-se por 30% da rotação total do varejo de alimentos^{26/}.

FINLÂNDIA — Aí também predominam as cooperativas de consumo; a cadeia predominante é a Kesko, responsável por mais de 12% das vendas de alimentos.

25/ BODDEWYN, J.J.— Belgium. In: Public Policy toward retailing an international symposium. Lexington, Lexington Books, 1972 p. 37-62.

26/ FULOP, C. Buyng...- op. cit p. 44.

Quadro 3.1 EUROPA E ESTADOS UNIDOS

PARTICIPAÇÃO DOS DIFERENTES TIPOS DE ORGANIZAÇÕES VAREJISTAS NAS VENDAS TOTAIS DE ALIMENTOS ^{a/} (%)

| TIPO DE VAREJISTA | BÉLGICA | | DINAMARCA | | ITÁLIA | | FRANÇA | | R.F.ALEMANHA ^{b/} | | IRLANDA | | HOLANDA | | NORUEGA | | ESPAÑA | | SUECIA | | SUIÇA | | REINO UNIDO | | ESTADOS UNIDOS | |
|---|---------|----|-----------|-----|--------|-----|--------|----|----------------------------|----|---------|----|---------|----|------------------|----|--------|------|--------|----|-------|----|-------------|------|----------------|----|
| ANO 19... | 64 | 68 | 75 | 68 | 71 | 67 | 71 | 66 | 71 | 50 | 69 | 76 | 70 | 71 | 66 | 77 | 68 | 69 | 70 | 75 | 68 | 57 | 69 | 74 | 70 | 74 |
| CADEIAS VAREJISTAS TOTALMENTE INTEGRADAS: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cooperativas de Consumo | 5 | 4 | 2 | 25 | 17 | 4 | 3 | 7 | 5 | 5 | 7 | 8 | 1 | 4 | 1 | 20 | 3 | 30 | 31 | 38 | 21 | 14 | 13 | | | |
| Cadeias de Lojas | 4 | 8 | 17 | } 7 | 8 | ... | 3 | 14 | 22 | 5 | 15 | 20 | 16 | 26 | } 21 | | 2 | } 12 | 12 | 4 | 22 | 37 | } 48 | } 48 | | |
| Lojas de Departamento | 6 | 5 | 5 | | 3 | 2 | 2 | 5 | 6 | 1 | 10 | 19 | 5 | 3 | | 10 | 5 | | 12 | 2 | 7 | 13 | | | | |
| Sub-Total | 15 | 17 | 24 | | 32 | 6 | 8 | 26 | 33 | 11 | 32 | 47 | 26 | 22 | 33 | 22 | 30 | 10 | 42 | 43 | 44 | 50 | 64 | 61 | 48 | 46 |
| GRUPOS VAREJISTAS ASSOCIADOS: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cooperativas Varejistas | | 9 | 33 | | 3 | 4 | 9 | 21 | 22 | 22 | 6 | 9 | 13 | 31 | 5 | | 39 | | | 3 | 4 | | | | | |
| Cadeias Voluntárias | | 7 | 20 | | 6 | 15 | 13 | 3 | 44 | 28 | 18 | 18 | 47 | 3 | 24 | | 25 | 11 | | 6 | 21 | | | | | |
| Sub-Total | 22 | 19 | 16 | 53 | 8 | 9 | 19 | 22 | 24 | 66 | 50 | 24 | 27 | 60 | 34 | 29 | 29 | 42 | 50 | 29 | 9 | 25 | } 39 | 45 | } 54 | |
| Varejistas Independentes | 63 | 64 | 60 | 15 | 86 | 83 | 55 | 45 | 65 | 2 | 3 | 50 | 51 | 7 | 36 ^{c/} | 61 | 16 | 7 | 27 | 41 | 11 | | | 7 | | |

a/ Os dados não são exatamente comparáveis, contudo, eles indicam a importância dos diferentes tipos de organizações varejistas em países importantes

b/ Excluindo padarias e açougues, que detêm 26% das vendas totais

c/ Varejistas que cooperam com grupos atacadistas AZKO e LOKM

FONTE: IFO - Institut für Wirtschaftsforschung, München, Die Nahrungsmitteldistribution in Westeuropa, Erster n. zweiter Teilband, Berlin-München, 1971, para todos os países, exceto Espanha, cuja informação é de Ortiz de Zarate

□ - National Economics Development office: The distributive trades in the Common Market; Other sources. Gentileza do IFO, 1978

As cadeias européias, face ao abrir de leque das grandes organizações, como a Spar, desenvolveram-se em quase todos os países europeus. Na Alemanha respondiam por 50%, da distribuição de alimentos em 1976; na Dinamarca, 72%, em 1971 (dos quais aproximadamente 15% eram independentes); na Irlanda, 27% em 1971; na Noruega, 34%, em 1969; na Espanha, 29%, em 1969; na Suíça, 29% em 1968; no Reino Unido, 39%, em 1974 (dos quais 10% aproximadamente, pertenciam aos varejistas independentes). (Quadro, 3.1).

3.3.2 ORIENTE MÉDIO

ISRAEL — A primeira tentativa de introdução de cadeias voluntárias em Israel deu-se em 1958, coincidindo com a reação contra a inauguração do primeiro supermercado em Tel-Aviv, o qual deu início à remodelação nacional do varejo de alimentos, com a adoção de técnicas inovadas^{27/}.

As duas cadeias, que então surgiram, tiveram vida efêmera e acabaram desaparecendo 3 anos após, em virtude de desajustes internos e da competição negativa do atacado e da indústria não participantes do sistema^{28/}.

27/ IZRAELI, Dov. "Israel". In: Boddewyn, J.J. & Hollander, S.C. ed. Public Policy Toward Retailing: An International Symposium, Lexington, Lexington Books, Mass. USA, p. 191-212.

28/ Ibidem, p. 202-203: Para explicar o fracasso das cadeias voluntárias em Israel o autor aponta várias razões entre as quais o tardio apoio governamental, a falta de preparação do varejista para convertê-lo ao uso do auto-serviço, a falta de visão do filiado em perseguir objetivos de longo prazo para servir como defesa contra a tentação de preferir um desconto de 5%, imediato, de um fabricante ou atacadista não pertencente ao sistema, e a pequena rotação de estoque do atacadista patrocinador, que possibilitou à cadeia de apenas usufruir os descontos regulares, insuficientes para cobrir as despesas operacionais da organização.

3.3.3. ÁSIA

JAPÃO — Após estágio inicial não muito feliz com o encorajamento de cooperativas, em 1966, a ação se governamental se direcionou para o estímulo da formação de grupos de compras voluntários ou cooperativos, oferecendo inclusive assistência financeira e gerencial^{29/}. No início de 1970, 40 cadeias reuniam perto de 6.000 lojas participantes, organizadas em uma variedade de campos, incluindo alimentos, roupas, produtos farmacêuticos, cosméticos, mobílias e utensílios domésticos. Recentemente aplicou-se um enfoque mais global ao problema de distribuição levando a tratar as ocorrências sob um ponto de vista sistêmico^{30/}.

29/ YOSHINO, M.Y. "Japan: Rationalizing the Retail Structure. In: Boddewyn, J.J. & Hollander, S.C. ed. Public Policy Toward Retailing: An International Symposium, Lexington, Lexington Books, Mass. USA, 1972, p. 213-228.— Empréstimos a juros baixos tornaram-se disponíveis para a construção de escritórios centrais e depósitos, bem como para capital de giro das cadeias em estágio de formação. Em assistência gerencial foram oferecidos seminários desenvolvidos por autoridades americanas e européias em grupos de compra cooperativas, bem como programas de treinamento intensivo para os futuros participantes do sistema. Outro benefício foi a provisão de depreciação acelerada para o depósito e outras instalações.

30/ Ibidem, p. 214-224. Segundo Yoshino, o desenvolvimento recente do varejo no Japão passou por três fases distintas: 1) proteção governamental às pequenas lojas de varejo (1948-62) diante da concorrência de larga escala, sobretudo das lojas departamentais e cooperativas, através de leis restritivas. 2) Racionalização das pequenas lojas de varejo, dado o desenvolvimento dinâmico do sistema de distribuição: assistência efetiva ao pequeno atacadista e varejista para se modernizarem. Nessa fase, iniciada em 1967, foi dada ênfase à formação de lojas de cooperativas. A tentativa não deu bons resultados porque obrigava os integrantes a transferir suas lojas para um estabelecimento central e resultava em perda de sua independência. Outro programa foi o da modernização dos Distritos de compras para obter um impacto maior. Finalmente, foram encorajados os grupos voluntários e cooperativas. 3) Preocupação com o sistema global, através do programa mais compreensivo no escopo e sistemático no planejamento.

3.3.4. — OCEANIA

NOVA ZELÂNDIA — O ar inovador do sistema de distribuição da Grã-Bretanha também chegou à Nova Zelândia: a maior organização do sistema de cadeia voluntária é a Foodstuffs New Zealand Ltd, composta de 5 organizações de cooperativas de varejistas, que já contava com 900 integrados, no fim da década de 60.

3.3.5 — AMÉRICA LATINA

A América Latina, em geral, face às altas taxas de urbanização ocorridas e à conseqüente concentração de uma massa de mão-de-obra não qualificada, se caracteriza pelos desníveis de renda de sua população, com reflexos negativos em seu sistema de distribuição de alimentos. O tema tem preocupado a governos e uma das soluções encontradas foi o planejamento para desenvolver cadeias voluntárias. "Alimentos caros para os pobres é uma situação politicamente explosiva, à qual muitos governos — na maioria dos casos — tende a reagir, impondo controles de preços e/ou entrando diretamente em operações de comercialização. Afirmamos que, se o setor privado quer evitar uma intervenção governamental, os pequenos varejistas, servindo à população urbana pobre, devem-se organizar em cadeias voluntárias. Essa estratégia ajudaria a superar algumas das maiores deseconomias nas operações comerciais de pequena escala e permitiria a distribuição de alguns benefícios aos consumidores e especialmente aos habitantes urbanos mais pobres, a maioria dos quais gasta mais de 80% de sua renda em alimentos"^{31/}.

31/ GUTHRIE, Colin B.— Economics... op. cit. p. 160.

De modo geral, na análise do desenvolvimento das cadeias voluntárias na América Latina observou-se que, coincidentemente, os países que por primeiro se preocuparam com o problema de distribuição de alimentos e que se lançaram ao exercício de formas inovadas de distribuição foram exatamente aqueles que se despontam como os de melhor renda per capita dessa parte do hemisfério.

Especialistas no assunto admitem que, com pequenos ajustes no setor de distribuição de alimentos, a maior parte das grandes concentrações urbanas da América Latina teria oportunidade de reduzir os preços dos gêneros alimentícios numa taxa de 5%, pelo menos^{32/}.

MÉXICO — preocupado com a sorte de elevado contingente de sua população carente de condições de comprar em supermercados^{33/}, ^{Suam} desenvolveu, no final da década passada, um sistema nitidamente estatal de franchising pelo qual o varejista, após provar sua idoneidade comercial, experiência, condições de saúde e escolaridade^{34/} recebe apoio para abrir um ponto de vendas de alimentos padronizado. Passa a vender 100% do que oferece a Cona

32/ GUTHRIE, Colin B.—Economics... op. cit. p. 161.

33/ LAMONT, F.D. "México". In BODEWYN, J.J. & HOLLANDER, S.C.—Public policy toward retailing: an international symposium. Lexington, Lexington Books, 1972. p. 229-224.—A incapacidade do Governo em resolver o problema de distribuição de terra e o grande aumento da população forçaram muitos camponeses a mudar, em levadas, para as cidades. Como faltava-lhes qualificação adequada não podiam desempenhar tarefas que proporcionariam a eles ingresso no padrão de vida da classe média: 62% da população da cidade do México, em 1972, tinha renda inferior a \$ 231, classe D, e constituía o mercado de abastecimento varejista do pobre urbano.

34/ A formação mínima necessária é de 2º grau. Para comprovação da escolaridade o varejista pretendente deve ainda anexar o currículo escolar, além do diploma de conclusão de curso.

supo^{35/} a qual, recebendo do fabricante os produtos a preço inferior ao das redes de supermercados, transfere-os aos varejistas filiados para que cheguem ao consumidor em condições de serem adquiridos pela massa menos dotada de renda. Esse esquema permitiu à Conasupo oferecer ao pobre urbano e de cidades provincianas alimentos embalados e mercadorias não perecíveis — apesar de uma linha aquém da necessidade doméstica — a custo mais baixo do que o pobre urbano poderia encontrar nas pequenas "tiendas" urbanas, nos mercados públicos, ou nos supermercados da classe média.

VENEZUELA E COLÔMBIA — As primeiras cadeias que se desenvolveram nesses países fracassaram em virtude da ausência de um padrão operacional seguro. Novos esforços estão sendo envidados, e as cadeias que vão surgindo já obedecem a um esquema de atuação mais bem planejado para se constituir em instrumento eficiente na melhoria do desempenho global da distribuição urbana de alimentos^{36/}.

COSTA RICA — Apesar de estar bem mais próxima, geograficamente, do país que lançou a idéia de cadeias voluntárias, a sua ação não se fez sentir em virtude da falta de condições econômicas que lhe dessem respaldo. Mesmo assim, já em 1972, funcionavam cinco pequenas cadeias voluntárias, mas em nível bastante rudimentar.

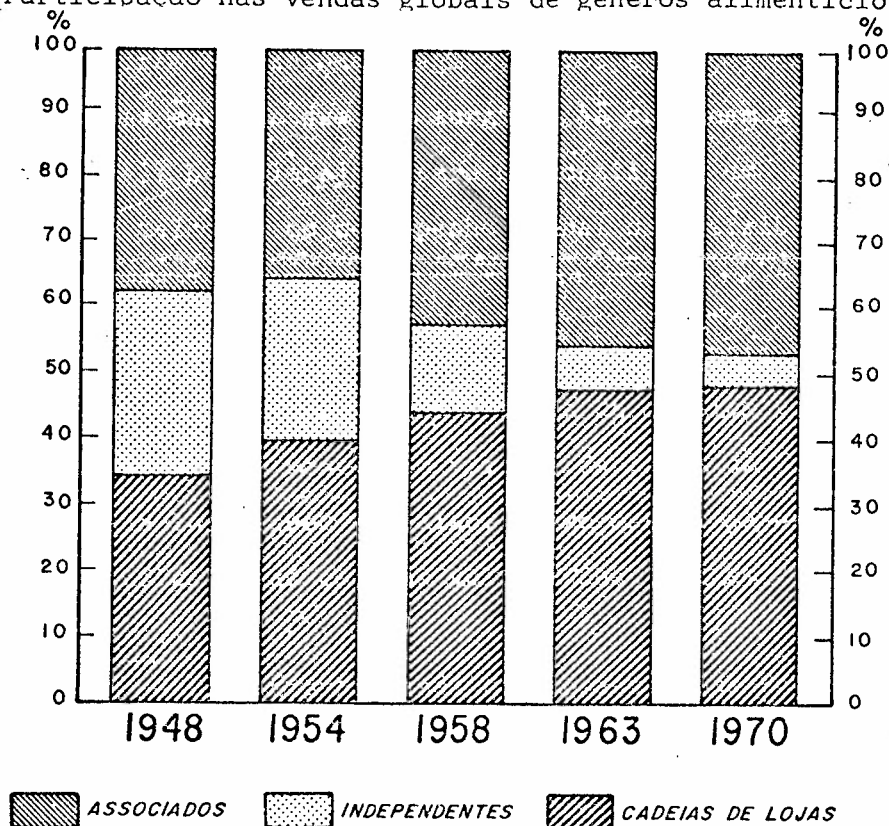
35/ CONASUPO — Companhia Nacional de Subsistências Populares — é o órgão governamental encarregado de traçar a estratégia que a estrutura de varejo deve tomar ao servir o pobre urbano e a, conseqüentemente, evitar a alta de preços de alimentos. É, portanto, a instituição gestora das cadeias voluntárias.

36/ GUTHRIE, Colin B. — Economics... op. cit p. 167. Aponta as seguintes causas que levaram ao fracasso as cadeias voluntárias: a) crescimento lento, b) promoção exagerada do conceito, c) propensão do varejista em trabalhar com crédito, perdendo, conseqüentemente a cadeia a oportunidade de realizar compras em melhores condições, d) falhas gerenciais, e) suspeitas e desconfiança dos membros f) falta de comunicação, g) completa desonestidade das pessoas que encabeçavam as cadeias.

ARGENTINA — Os primeiros estudos para implantação de cadeias voluntárias na Argentina foram feitos em 1972, pela FAO^{37/} os quais mostraram as necessárias adaptações a serem procedidas nos equipamentos de distribuição varejista visando a introdução do comércio integrado, incluindo um plano de trabalho destinado a promover o sistema de auto-serviço, como também o conjunto de requisitos para aplicar o referido plano^{38/}.

3.3.6 AMÉRICA DO NORTE

ESTADOS UNIDOS — Pleno sucesso conseguiram as formas associadas. A Figura 3.1 é amplamente comprovadora.
FIG.3.1 Participação nas vendas globais de gêneros alimentícios-USA



FONTE: Organization and Competition in Food Retailing— Technical Study n. 7— National Commission on Food Marketing, USA.

37. ORTIZ DE ZÁRATE, A.—Informe de gobierno de la Argentina sobre modernización del comercio de productos alimenticios, Roma, FAO, 1972. 31 p.

38/ IBIDEM. p. 7-8: O estabelecimento argentino de alimentos continuava sendo de linha limitada, operando de forma tradicional, ou seja, sem auto-serviço. Havia três ou quatro cooperativas de compra varejistas, carentes de modernização no ponto de venda e de ampliação de serviços técnicos aos filiados. O atacado era mais débil do que se podia imaginar.

A Figura 3.1 é ainda esclarecedora do fato da coexistência entre o pequeno e o grande empreendimento, ambos modernos sob o ponto de vista de técnicas operacionais que utilizam. A sobrevivência do pequeno parece depender de sua adaptação às condições dinâmicas da economia ou da procura de proteção nas operações especializadas, como ocorre quando se integra a uma cadeia voluntária.

As cadeias voluntárias continuam a açambarcar participação do mercado face à solução que representam na sobrevivência do pequeno e médio varejo na economia e, acima de tudo, por encarar uma filosofia de grupo: "Nosso inteiro sucesso depende do sucesso dos independentes que compõem nosso grupo voluntário. Enquanto os mantivermos competitivos diante das cadeias de lojas, podemos ir em frente. Para conseguir isso, oferecemo-lhes o nosso atacado e quase todos os nossos serviços de varejo com pouco ou nenhum lucro para nós. Isso tem sido bom para nós, e bom para nossos varejistas"^{39/}.

O Quadro 3.1, que praticamente sumariza a última década de atuação das cadeias voluntárias de alimentos na Europa e nos Estados Unidos, dá uma idéia de como se firmaram as formas associativas de independentes frente à concorrência das grandes organizações em cadeia. Nos Estados Unidos, por exemplo; de 1970 a 1974, a participação na distribuição de alimentos passou de 52% para 54% em favor das cadeias voluntárias de atacadistas e varejistas incluindo uma pequena parcela de independentes, não filiados, ainda menor que a vigente em 1970.

39/ James T. Wyman, presidente e executivo-chefe da Super Valu, Inc.—Freedgood, Seymour. "Uncle to 1700 Grocers". In: Marketing Channels & Institutions: Reading on Distribution. Concepts & Practices, Walker, Bruce J. & Haynes, Joel B. ed. Columbus, Ohio, Grid Inc. 1973 p. 291-292.

Na realidade muitas coisas estão ocorrendo nos círculos das organizações voltadas à distribuição de alimentos e que o quadro pode não estar representando: certas instituições organizam-se não mais em base da natureza da propriedade e métodos de comércio. O objetivo da organização tem-se tornado mais amplo: o da plena utilização dos recursos disponíveis^{40/}.

40/ Dov. Izraeli, na obra citada, tese de doutoramento, estuda as cadeias voluntárias na Inglaterra. A conclusão a que chegou é a de que a Organização que se dedica à distribuição de alimentos deve aplicar todos os seus recursos de modo a obter deles a maior produtividade e eficácia.

Estabelece a tese do sistema total de distribuição em oposição ao esquema existente, de mentalidade arraigada, em geral prevalecente até hoje, a saber, de instituições baseadas na natureza da propriedade e métodos de comércio. Observa que se o objetivo do sistema de distribuição é atender aos requisitos do ambiente, ou seja, desempenhar a função de distribuição com eficiência, não importam os esquemas organizacionais que se adotem: uma mesma Organização poderá ter lojas com "Franchise", lojas próprias e lojas de cadeias voluntária, IZRAELI, op. Cit. p. 164-178.

NO Brasil, a COBAL trilha por esse caminho ao abrir os serviços das "Centrais de Serviços" para atender não só a sua própria rede de lojas, mas também às dos filiados da cadeia voluntária.

CADEIA VOLUNTÁRIA - POLÍTICAS, MÉTODOS OPERACIONAIS E ASPECTOS ORGANIZACIONAIS

Dada a forma como proliferaram as cadeias voluntárias, como se viu no capítulo anterior, passa-se ao estudo dos elementos da fórmula de sucesso que permitiu a adequação da instituição integrada aos requisitos do ambiente.

As cadeias voluntárias se originaram da necessidade de oferecer forma mais eficiente de operação face à ocorrência de esquemas mais desenvolvidos de distribuição.

Para se adaptarem ao ambiente e lograrem condições de competitividade, as cadeias buscam obter condições mais vantajosas dos fornecedores, promover mais eficientemente a transferência de mercadorias do atacado aos membros varejistas e elevar o seu padrão de atividade.

Para que esses objetivos específicos possam ser atingidos, desenvolvem-se as políticas e os métodos de operação a seguir.

4.1 POLÍTICAS^{1/}

"Políticas são conceitualizadas como ações deliberadas tomadas por várias partes do governo ou empresa, visando atin-

1/ FULOP, Cristina - Buying ... op. cit, p. 48-65.

gir certos objetivos e em resposta a problemas e oportunidades"^{2/}. As ações deliberadas tomadas pelas cadeias voluntárias abrangem as áreas da integração à cadeia, dos arranjos financeiros, da compra e estoque, do suprimento e dos serviços e equipamentos.

4.1.1 INTEGRAÇÃO À CADEIA

O varejista potencialmente integrável deverá ser de tamanho específico para que possa concentrar suas compras e receber os serviços de maneira econômica. Deverá situar-se em áreas não concorrentes, bem como os atacadistas que o servem, para manter boa realimentação de informações entre os membros, e assegurar a exclusividade da promoção de vendas e das marcas próprias.

Dá-se preferência a varejistas que já participaram de esquemas integrados de varejo, pois se sensibilizam mais pelos benefícios da filiação.

Depois de algum tempo de participação na cadeia, os logotipos são utilizados para identificação junto ao público, principalmente por ocasião das promoções de venda, ofertas especiais ou do lançamento das marcas próprias, nos jornais de penetração local ou nacional.

A integração à cadeia é voluntária: qualquer das partes pode deixar o esquema quando julgar inoportuna a participação.

2/ HAMBURGER, Pólia L. Indicadores sociais na estratégia de produtos; um estudo exploratório. Rio de Janeiro, Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1976, p. 11 e 131-132 - O conceito é uma adaptação de Hollander, Stanley C & Boddewin, Jean. Public policy towards retailing: development, evolution and prospects in selected countries, p. 4.

4.1.2 ESQUEMAS FINANCEIROS

À medida que cresce a participação da Organização Central no volume de compras do filiado, tornam-se correspondentemente, decrescentes as taxas de pagamento das mercadorias. Essa política visa estimular a concentração de compras do integrado e o crescimento do negócio.

Todos os serviços prestados pela cadeia voluntária são, em geral, cobrados numa estrita base financeira, com exceção da orientação e consulta.

4.1.3 COMPRA E ESTOQUE

As cadeias voluntárias buscam aumentar a taxa de giro de estoque dos varejistas filiados a fim de reduzir o montante de capital investido e para manter estoques mais recentes, uma consideração importante no varejo de alimentos.

A concentração de compras em um número reduzido de marcas é procurada para melhorar a posição de barganha frente aos fornecedores.

Produtos de marcas próprias são introduzidos para, além de melhorar o poder de barganha, se constituir em elemento promocional de todo o esquema.

4.1.4 SUPRIMENTO

As Cadeias buscam minimizar as despesas com a movimentação das mercadorias do depósito até às lojas filiadas restringindo drasticamente o número e a variedade das facilidades de suprimento normalmente oferecidas pelos atacadistas tradicionais.

Paralelamente são racionalizados os processos de distribuição física, o raio de atendimento da cadeia, a forma de fazer pedidos de mercadorias, a extensão de crédito.

4.1.5 SERVIÇOS E EQUIPAMENTOS

Os serviços oferecidos pelas cadeias são agregados de forma gradual. Alguns são de aceitação obrigatória, enquanto outros, optativos. Visam aumentar a produtividade do empreendimento varejista, racionalizando seus procedimentos tanto na área de vendas como na de gerenciamento do negócio.

A compra de equipamento é feita de forma unificada para se obterem condições melhores e, às vezes, a padronização.

4.2 MÉTODOS OPERACIONAIS

As políticas adotadas pelas cadeias voluntárias "tomam a forma de atividades particulares que têm efeitos definidos, em face das forças concorrentes"^{3/}.

As políticas, já assinaladas, corresponde um conjunto de atividades, que se analisam a seguir.

4.2.1 A INTEGRAÇÃO

Procura-se, através de pesquisas, determinar o varejista que tem potencialidade de participar do esquema integrado, o raio de concorrência que vai oferecer.

3/ HAMBURGER, Pólia L.- op. cit. p. 131-132.

A filiação à cadeia pode dar-se por acordos orais ou escritos.

Os orais não passam de "acordos de cavalheiros". Os escritos já se revestem de maior formalidade. Em ambos, geralmente, há a necessidade de dar ciência com antecedência no caso em que houver interrupção do acordo. As contribuições iniciais, quando exigidas, permanecem com a cadeia por um certo tempo (v.g. até o fim do ano contábil).

Procura-se não criar concorrência locacional entre os filiados: determina-se uma distância dentro da qual qualquer loja já passa a ser concorrente. A consulta, às vezes, é estabelecida quando vai-se proceder à filiação de um varejista vizinho: isso leva a manter boa realimentação das informações entre os filiados, e a assegurar a exclusividade da promoção de vendas e das marcas próprias em determinada área.

Quando o patrocínio da cadeia é estabelecido por vários atacadistas, esses atuam em áreas não concorrentes.

O integrado deve concentrar, tanto quanto possível, na cadeia voluntária, as compras, em percentual não menor que 40%. Na prática, ocorre a concentração de 60 a 70%, porque muitos atacadistas não têm linha idêntica ou na amplitude do filiado, alguns fornecedores só praticam venda direta; as mercadorias, às vezes, são entregues por atacadista especializado sem passar pelo depósito da cadeia, e, finalmente, porque os varejistas podem não querer concentrar suas compras para evitar muita dependência do sistema.

A uniformização das fachadas, com pintura de logotipos, é uma constante, com ênfase variável no nome da cadeia. Esse

procedimento é necessário para identificação junto ao público, principalmente por ocasião das promoções de vendas, ofertas especiais ou do lançamento das marcas próprias, nos jornais de penetração local ou nacional.

O logotipo não se torna propriedade da loja mas é devolvido à cadeia tão logo o varejista se desvincula do esquema. Algumas impõem, como condição da colocação do logotipo, determinado padrão de apresentação da loja, em termos de acessórios e desempenho.

Certas cadeias estipulam que, na venda da loja, elas devem receber a primeira oferta.

4.2.2 ESQUEMAS FINANCEIROS

Há três métodos de cobrar os membros pelas mercadorias:

- a) o "cost plus": um somatório do preço de custo da mercadoria, de uma taxa fixa de serviço semanal de percentual de "mark up".

O preço de custo não tem conotação uniforme, podendo, em geral, ser considerado como sendo o da lista do fabricante menos os descontos de compra, por quantidade, e/ou pagamento à vista. Certas cadeias operam com um preço declinante à base do volume de compras do filiado, do custo estimado de movimentar os produtos e lealdade do varejista.

O "mark up" também pode variar (usualmente entre 2 a 5%) em função das compras totais realizadas, do custo do manuseio e do espaço ocupado pelas mercadorias.

b) o preço corrente no atacado: após dado período de tempo (v.g. 6 meses) os integrados recebem, de acordo com o surplus disponível, descontos graduais sobre suas compras.

c) combinação dos dois métodos anteriores: opera-se com um sistema dual de "cost plus" e descontos.

Certos fundos das cadeias voluntárias são derivados de subscrições dos filiados: fazem depósito inicial de determinada importância - cujos juros podem ser reembolsados ou retidos para fins de expansão - ou depósitos iguais à média de compras de 1 a 4 semanas (as taxas também são cobradas dos atacadistas filiados, quando existem, em base anual).

A subscrição pode ser ainda uma taxa fixa, por semana ou mês, de acordo com a gama de serviços prestados.

As subscrições são dispensadas nos casos da aplicação do "cost plus" e quando a organização já está suficientemente forte, podendo inclusive obter dos fabricantes, depois do menor preço possível e dos descontos, uma bonificação de 0,5 a 1% sob o total de compras quando as mesmas excederam a determinado valor. O montante dessas bonificações é, muitas vezes, suficiente para financiar inteiramente os escritórios centrais.

De modo geral, as cadeias voluntárias cobram por seus serviços numa estrita base financeira. Às vezes o pagamento está incorporado nas subscrições ou taxas de serviços para alguns dos seguintes: boletins de merchandising semanais, arranjo de loja, orientação de natureza arquitetônica, montagem da loja, orientação fiscal.

Entretanto, cobra-se pelo material de promoção na forma de folhetos, bandeirolas, cartazes, etc., pois só assim são valorizados. Há cadeias que cobram um percentual fixo mensal pelo material de propaganda. Na I.G.A., uma vez que um único cartaz é solicitado, os membros concordam em aceitar os subsequentes, impressos, e pagar por eles, se ou não requisitados. Onde se faz um jornal próprio, os integrados normalmente contribuem com a metade do custo.

Para financiar a propaganda, ocorre o método geral do rateio: os integrados pagam uma contribuição anual ou mensal, ou um percentual específico do valor de suas compras; na possibilidade de não cobrir o custo total, a cadeia paga o que exceder.

Os fabricantes, em virtude da concentração das compras da cadeia voluntária, às vezes se dispõem a colaborar na propaganda, principalmente, quando suas linhas de produtos são enfatizadas. Todos os materiais, equipamentos, trabalho executado ou supervisionado pelas cadeias são pagos separadamente pelos varejistas, quando exigidos. Esses serviços são obtidos por preços mais vantajosos porque sua prestação é obtida em conjunto para todos os membros.

Uma vez bem estabelecidas as cadeias voluntárias, os serviços tornam-se mais fáceis de oferecer, porque os membros tenderão a apresentar características mais homogêneas.

4.2.3 COMPRA E ESTOQUE

Atingem-se os objetivos de compra e estoque pela concentração de compras em número reduzido de marcas (3 ou 4) de alto giro, uma importante razão do sucesso das organizações em redes. A marca própria, nesse sentido, é introduzida para reduzir as marcas

secundárias da loja. Assim minimiza-se o capital investido, liberando-o para outros propósitos. O processo de liberação de capital é ainda favorecido pelas entregas semanais de mercadorias, procedidas pelas cadeias voluntárias.

Com a redução das marcas estocadas, decresce o número de fornecedores, e os pedidos, agora concentrados, podem obter preços melhores.

À medida que uma cadeia se torna bem estabelecida, introduzem-se produtos de marca própria. É a prática de suprir as lojas com ofertas "especiais", a intervalos regulares, como parte de uma campanha de promoção de vendas que determina o aparecimento das marcas próprias. Provêm, normalmente, de fabricantes pequenos e pouco conhecidos, dos quais chegam até a fechar a produção. Importante torna-se a supervisão e o controle de qualidade. Hoje a maior parte é produzida sob especificações das cadeias voluntárias e constitui réplica perfeita do produto de marca nacional.

As marcas próprias levam a um maior grau de lealdade do filiado à organização: transformadas em parte apreciável de seu estoque, apoiadas por propaganda extensiva, em jornais e televisão, e cativa a demanda para elas, o varejista que decide abandonar a cadeia não só perde a fonte de suprimento como aqueles clientes que se acostumaram a comprar tais marcas.

As marcas próprias chegam a constituir parte apreciável das transações das cadeias voluntárias. Evidentemente, elas só chegam ao filiado quando já estiver exposto o emblema da organização na loja ou na fachada da mesma.

Por outro lado, algumas cadeias não usam emblemas distintivos nem marcas próprias: o seu índice de distinção é não

usar índice de distinção. Alegam que seus varejistas integrados vendem mercadorias de qualidade mais alta do que aqueles de outras cadeias, valorizam como consequência sua individualidade, e preferem adotar uma política independente de preço para "ofertas especiais" por levar em consideração a situação da concorrência próxima dos próprios integrados. Isto está em contradição com a política de uniformizar os preços de vendas para "ofertas especiais", seguida pelas cadeias voluntárias com logotipos e marcas próprias.

O sucesso parece sorrir, mais precisamente, para aquelas que trabalham com marcas privadas através do índice crescente de vendas e dos novos filiados, indicando a importância da "lealdade" em contribuir para o sucesso da organização.

A oportunidade do lançamento de marcas próprias está diretamente relacionada com linhas que tenham uma demanda primária estabelecida e onde os produtos são de uso comum, e, de preferência, freqüentemente comprados^{4/}.

4.2.4 SUPRIMENTO

O principal meio de reduzir o custo de suprir o varejista é o levantamento do valor dos pedidos; como os custos (a visita do supervisor ou missionário, o recebimento do pedido no armazém, a conferência, o faturamento, a entrega, a embalagem) permanecem relativamente fixos, quanto maior o pedido menor é o custo da operação. Daí, é importante que o filiado concentre suas compras por amor a "lealdade" à cadeia (incentivos financeiros) ou pela ameaça de expulsão, quando certo valor específico ou implícito de compras não é atingido.

4/ LEWIS, Edwin H. "Channel Management by Wholesalers". In: Walker, Bruce J. & Haynes, Joel B. ed. Marketing Channels & Institutions. Readings on Distribution Concepts & Practices, Columbus, Ohio Grid Inc., 1973, p. 263-271.

Outras economias são obtidas levantando o número de clientes e o raio de atendimento do atacadista. Numa cadeia voluntária que reúne vários atacadistas, isto é obtido dividindo-se o território atendido em setores e alocando somente um atacadista em cada setor: diminui-se o número de varejistas em relação àqueles que o atacadista atendia no estilo tradicional, mas seu volume de vendas é triplicado.

Os principais custos de "vendas" do atacadista tradicional são virtualmente eliminados dispensando ou usando de modo limitado os serviços de "vendedores", oferecendo crédito reduzido ou simplesmente deixando de fazê-lo, pela observação de cronograma de entrega severo, pela aquisição de maior parte das necessidades da loja.

Os pedidos de compra são feitos através de formulários especialmente impressos: contêm a listagem dos itens disponíveis no armazém com a identificação do número de estoque e preços. Envia-se aos filiados, que os devolvem preenchidos ao Escritório Central, predominantemente através do correio, num dia determinado da semana.

Este procedimento, além de reduzir as despesas, permite liberar o gerente da loja da pressão dos vendedores, evitando a compra de mercadorias em excesso, possibilita planejar racionalmente a organização dos armazéns, porque há um conhecimento prévio pela recepção dos pedidos: conhecido o fluxo dos pedidos pode-se economizar trabalho e utilizar espaço e equipamentos sem ociosidade. Esse arranjo permite minimizar os picos diários no manuseio e entrega.

Em algumas cadeias, os formulários dos pedidos enviados pelo correio são recolhidos por funcionários da organização; a função desses elementos é mais ampla: disseminar informações so-

bre linhas especiais, organizar companhias de promoção de vendas e ajudar na solução dos problemas diários do varejista. Onde os serviços desses elementos são inteiramente dispensados, supervisores itinerantes são empregados para visitar regularmente os varejistas, e dar orientação sobre controle de estoque, contabilidade, promoção e vendas.

Quando o fabricante vende direto, a cadeia coloca os pedidos coletivamente e discute o atendimento em condições unificadas mais vantajosas do que se os pedidos fossem feitos individualmente.

A extensão de crédito também é limitada pelas cadeias voluntárias. Algumas o fazem por sete dias, outras concedem 1% de desconto para pagamento contra a apresentação, o que sedã em três dias: este desconto transforma-se em valioso incentivo. Onde o crédito é solicitado, cobram-se juros. Algumas cadeias tambêmes estimulam o varejista, por seu turno, a não estender crédito a seus clientes.

Para quebras de lotes de embalagens, ou entregas fora do cronograma semanal, cobra-se 2% a mais.

Com esses procedimentos, as cadeias voluntárias reduzem os custos de suprimento, e cobrando a mais pela provisão de tais facilidades, conseguem, pelo menos, dar aos integrados a flexibilidade de escolha que nem sempre os arranjos financeiros de muitos atacadistas tradicionais permitiram.

4.2.5 SERVIÇOS E EQUIPAMENTOS

Os passos iniciais de uma cadeia voluntária são normalmente pautados por baixa escala operacional; elas virtualmente oferecem escassos serviços, não muito além de comprar; à medida que

expandem, há um rápido acréscimo no número de membros, de tal forma que pode diversificar a gama de serviços prestados, vindo a abranger todos os aspectos do empreendimento varejista, desde a montagem da loja até ao financiamento, da publicidade ao treinamento de pessoal. A prestação de tais serviços melhora a eficiência de muitos aspectos do negócio dos integrados e estimula-os à lealdade.

Os tipos de serviços prestados podem ser divididos em quatro categorias:

- a) informação do comércio: procura-se, através de alguns instrumentos escritos, do qual o mais comum é o boletim semanal, repassar aos varejistas informações sobre as tendências do mercado, em forma adequada e compacta, coletadas em fontes as mais diversas, de forma sistemática. Esses boletins detalham as ofertas especiais de mercadorias e o método de publicidade, sugerem os preços de venda e estimulam a repassar aos consumidores as economias obtidas na compra.
- b) trabalho promocional: à medida que a cadeia voluntária se expande e passa a contar com uma publicidade intensiva, contínua e agressiva, proporciona-se aos membros, permanentemente, material de propaganda impresso, sob as mais diferentes formas e de alto padrão profissional, preparado por uma agência de propaganda ou pelo pessoal técnico da organização. A publicidade inclui outros tipos de promoção além da propaganda (v.g. competições de crianças).

Outra forma importante de promoção, para muitas cadeias, é a confecção de seu próprio jornal, para distribuição ao público, divulgando o empreendimento

e contendo campanha de promoção de vendas. Como apêndice, normalmente, tal publicação contém informação mais geral e artigos da moda, festas, cantinho das crianças, etc. Em muitos casos, é deixado espaço em branco, na última página, para que os atacadistas encaixem suas ofertas especiais.

Parte integrante da promoção é o arranjo da loja: há equipes de promotores itinerantes que revêem mensalmente, ou com mais frequência, a disposição da loja; displays, cartazes, são remetidos pelo Escritório Central e oferecidos cursos para ensiná-los a confeccionar.

c) aquisição de equipamento e modernização do empreendimento: dá-se grande importância à disponibilidade de larga linha de equipamentos de loja e acessórios para os integrados. Estes são feitos, muitas vezes, sob especificação da cadeia, e obtidos a preços mais vantajosos.

Intimamente ligado com o fornecimento de equipamentos, está o estímulo para modernização da loja: a transformação em auto-serviço é encorajada e considerada acompanhamento essencial da filiação. Mesmo onde não se coloca nenhuma condição específica, espera-se que o filiado atualize sua loja e instale os mais recentes equipamentos. Franqueiam-se a orientação e planos sob todos os aspectos de modernização da loja. Quando bem estabelecidas, as cadeias voluntárias podem empregar pessoal técnico permanente para servir como consultores de montagem de loja ou arquitetos, especialistas em promoção de vendas no varejo.

A assistência para a modernização da loja é, muitas vezes, efetivamente prestada pela cadeia, que atua como responsável financeiro do integrado; torna-se mais fácil, para este, obter empréstimos de bancos ou companhias de seguro. A cadeia pode ainda atuar como agência financiadora complementar quando o empréstimo obtido for insuficiente, especialmente se o filiado resolve transformar a loja em auto-serviço. Há cadeias que atuam como agente financeiro para o negociante independente se estabelecer em áreas residenciais onde a falta de capital poderia se apresentar como efetivo impedimento.

O atacadista também passa por uma reorganização de seu sistema à medida que inicia ou se adentra na cadeia. A introdução de um sistema de tempos e movimentos é um exemplo: descargas rápidas, mecanizadas, armazenagem que segue padrão metódico correspondente exatamente à fatura enviada, seleção e disposição dos itens solicitados em equipamentos modernos (v. g. esteira transportadora), encaminhados para a embalagem final e lugar de despacho.

Muitas cadeias mantêm serviços de pesquisa de novos locais para abertura de lojas destinadas aos filiados que as desejam maiores, principalmente com adequado espaço de estacionamento em áreas de compras que se mostram adequadas à construção de supermercados.

d) serviços variados: finalmente, as cadeias voluntárias prestam uma gama de outros serviços. Promovem cursos de treinamento, projeção de filmes e demons

trações, a fim de elevar o nível de desempenho das lojas integradas. Distribuem folhetos regularmente, esclarecendo matéria relativa à venda de mercadoria, em linguagem bem simples, e boletins ilustrando técnicas de venda por ocasiões especiais (Natal, Páscoa).

Oferecem serviço de orientação financeira ao varejista que não está tendo bom desempenho, levantando toda a operação do negócio e apontando as medidas necessárias para melhoria do empreendimento.

Proporcionam orientação sobre tributos, participação do seguro em grupo e execução da contabilidade do filiado.

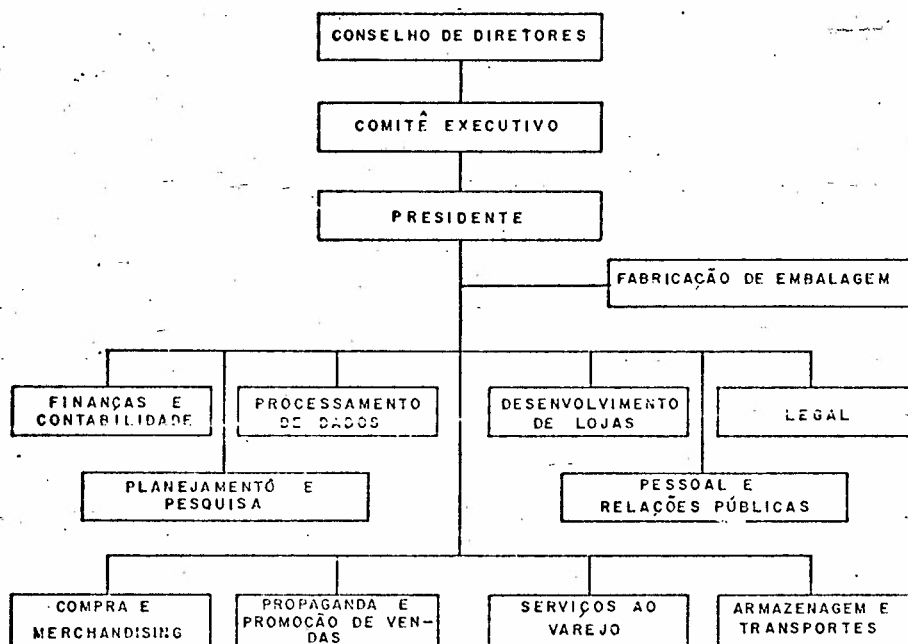
Facultam-se serviços outros tais como um corpo de assessores para substituir o filiado quando adoece ou deseja tirar férias; a impressão de cartões de Natal para os clubes organizados pelos integrados; o planejamento de encontros para troca de informações entre os membros e para discussão dos novos planos, políticas, novos desenvolvimentos; troca de dados estatísticos, entre os membros, dos principais aspectos do negócio, em formulário próprio, para que se possa obter uma medida de desempenho pela qual os custos de operação podem ser comparados.

4.3 ASPECTOS ORGANIZACIONAIS

Numa típica Organização central de compras, as funções dividem-se em assessoria (Direção executiva - finanças e contabilidade, planejamento e pesquisa, pessoal e relações públicas), e de li

na (Direção executiva — compra e merchandising, propaganda e promoção de vendas, serviços ao varejo, armazenagem e transportes), as quais poderiam ser sumariadas num organograma geral.

ORGANOGRAMA GERAL DE UMA ORGANIZAÇÃO CENTRAL DE COMPRAS



4.3.1 DETALHAMENTO DAS FUNÇÕES DE ASSESSORIA^{5/}

4.3.1.1 DIREÇÃO EXECUTIVA

É alto escalão da Organização; compete à direção executiva decidir sobre políticas e objetivos da empresa, com base, em grande parte, nos relatórios do setor contábil-financeiro. É exercida pelo presidente e vice, nas cadeias voluntárias patrocinadas por atacadista, e pelo Conselho de Diretores, pelo Comitê executivo e pela Presidência, que é elemento contratado, nas Cooperativas.

4.3.1.2 FUNÇÃO CONTÁBIL-FINANCEIRA

Compete a ela de cuidar da contabilidade em geral (balanço anual, aspectos fiscais), da auditoria, do pagamento das despesas e da folha de pagamento, do registro dos preços solicitados pelo ou sugeridos para o varejo, da contabilidade e controle de contas dos varejistas.

5/ O detalhamento das funções é feito com base no trabalho de Felício P. Benatti, O Atacado Moderno Norte Americano, São Paulo, Secretaria de Abastecimento da Prefeitura de São Paulo, 1971, p. 47-74.

4.3.1.3 FUNÇÃO LEGAL

Trata de aspectos legais relacionados com a legislação pública, com os fabricantes (contratos de fornecimento com ou sem marca própria "lease", crédito, seguro e obrigações) e com os varejista (contratos de suprimento de mercadoria, financiamento, construção, aluguel, obtenção de crédito para novos equipamentos, seguro destinado à loja, seguro em grupo ou hospitalar destinado ao filiado).

4.3.1.4 FUNÇÃO PESSOAL E RELAÇÕES PÚBLICAS

A função pessoal consiste em recrutar, selecionar, contratar, desenvolver mão-de-obra, bem como cuidar das relações humanas e trabalhistas.

A função relações públicas visa desenvolver imagem favorável da cadeia para obter dos varejistas melhor entendimento, dos fabricantes publicidade favorável à empresa, e do público consumidor melhor aceitação.

4.3.1.5 FUNÇÃO PLANEJAMENTO E PESQUISA

Tem por objetivo colher insumos para que a empresa possa adequar-se ao seu ambiente relevante: a indústria, a tecnologia de operação e o consumidor.

a) Análise de mercado

Consiste em manter informações das condições do mercado tais como preços, características do mercado consumidor que exijam ajustes nos tipos de produtos e serviços oferecidos.

b) Pesquisa de merchandising

Oferece informações relativas à embalagem (marcas próprias), à política de preços (seus efeitos com respeito à rotação e ao lucro), à exposição das mercadorias (rentabilidade e rotação de correntes das técnicas de exposição), ao uso do espaço na prateleira (e seu efeito nas vendas).

c) Controle de qualidade

Elabora as especificações dos produtos de marca própria, obedecendo à média em termos de diferencial de

preço e qualidade e atendendo à política de produção; procede a testes contínuos de laboratório.

d) Pesquisa de mercado

Permite detectar as atitudes do consumidor face às várias modalidades de loja e aos produtos de marca própria.

e) Planejamento de longo prazo

Visa determinar o desempenho das unidades varejistas ou atacadistas, e recomendar a eliminação de setores não lucrativos, aconselhar a expansão de negócios em novas áreas de mercado ou introduzir linhas de novos produtos, propor fusões e aquisições, novas instalações.

4.3.1.6 DESENVOLVIMENTO DE LOJA

Buscar novos locais, planejar a construção de novas lojas ou a reforma das existentes, financiar essas operações são responsabilidades integradas de vários departamentos: visam manter a capacidade competitiva e expansionista da organização.

a) Localização de loja.

A loja de nova unidade varejista deve ser localizada em área adequada. Para isso devem ser considerados aspectos econômicos e demográficos: natureza, extensão, planos de expansão da concorrência local; número, ritmo de evolução e natureza da população da área; concentração, número e tamanho das famílias, grupo etário predominante, etc.; potencial econômico da área.

Devem ainda ser levados em conta os aspectos físicos, tais como, a localização, a acessibilidade do tráfego, a dimensão do local, a topografia, o custo, a zona livre para a construção

de lojas e o código de edificação favorável à construção econômica.

b) Engenharia de loja

Tem por objetivo traçar atraente e funcionalmente planta de loja de modo a fazer o equipamento captar o maior número de clientes e vender em sua plena capacidade.

Faz parte dessas atividades elaborar o lay-out que permita o melhor fluxo pelo interior da loja, a fácil execução do trabalho de manutenção e a operação econômica dos equipamentos e áreas; dimensionar suficientemente a loja de modo a suportar períodos de "picos de compra" e a ser rentável em períodos normais.

c) Financiamento de novas lojas

Esse departamento existe em muitas cadeias voluntárias para financiar o filiado na compra de terrenos, construção de loja, aquisição de equipamentos, arranjos e estoques.

4.3.1.7 PROCESSAMENTO ELETRÔNICO DE DADOS

O processamento eletrônico oferece dados estatísticos aos vários departamentos da cadeia, após faturar, contabilizar e controlar os estoques. De acordo com o volume da operação, esses serviços podem ser obtidos através de aluguel de equipamento ou de utilização de um "bureau".

4.3.1.8 MANUFATURA E EMBALAGEM

Instalações para processamento e embalagem de produtos são utilizadas por muitas cadeias voluntárias quando o processo for simples, não dispendioso, comum à uma série de produtos, e os itens de elevado volume de vendas (vinagre, doces, café, detergente líquido, frutas, vegetais frescos, etc.).

4.3.2 DETALHAMENTO DAS FUNÇÕES DE LINHA

Como nas funções de assessoria, cada uma das funções de linha pode envolver certo número de pessoas, determinada extensão de departamento, obviamente em função da dimensão da organização e do seu raio de ação - o mercado regional, distrital ou local.

4.3.2.1 FUNÇÃO DE COMPRA

Essa função compreende várias atividades, tais como acompanhar a movimentação do estoque; proceder à eliminação de itens que não rodam ou a inclusão de novos produtos, observando o seu potencial de venda real e rentabilidade e participação no mercado, fazer aquisições em lotes econômicos; sugerir os preços de varejo às lojas dos filiados e adquirir os produtos de marca própria.

4.3.2.2 FUNÇÃO DE MERCHANDISING

Visa atrair mais clientes à loja do afiliado para aumentar-lhe as vendas e os lucros. Distribui-se basicamente em três áreas.

a) propaganda

É feita nos jornais e revistas, e em menor escala, em rádio e televisão.

Os programas de merchandising são elaborados ou pelo gerente próprio ou pelo comitê dos especialistas em merchandising dos vários grupos de produtos. Anualmente é feito o Programa Geral de Vendas, em conjunto, pelo comitê referido e pelo Departamento de Propaganda e Promoção de Vendas, o qual, a partir do plano fornece a lista de nomes de publicações, espaço e frequência da propaganda etc., através dos quais os especialistas em merchandising desenvolvem os programas de vendas de forma pormenorizada. Semanalmente, o

comitê se reúne para tratar dos pormenores da campanha, ocasião em que o Departamento de Propaganda e Promoções de Vendas apresenta os temas para cada campanha e os grupos de produtos a serem promovidos. Geralmente esses produtos são selecionados 6 semanas antes e determinados os seus preços, o volume de vendas e os lucros brutos esperados. Aos varejistas é dada ciência previamente, para que façam os pedidos de acordo com o plano.

b) Promoção de vendas

Criada a demanda através da propaganda, procura-se desenvolver na loja aparato conveniente para que a necessidade despertada possa se transformar em compra efetiva: esta é a finalidade da promoção de vendas na loja, através de recursos como a exposição planejada de mercadorias (departamentalização, "facing"), ou de demonstrações e recursos visuais (displays, cartazes, p. ex.).

c) Promoções especiais

São promoções feitas pelas lojas, premiando compradores através de jogos, p. ex. fazendo soar campainhas: o comprador que estiver na caixa visada recebe as mercadorias escolhidas, gratuitamente.

4.3.2.3 FUNÇÃO DE COMPRA/MERCHANDISING PARA GRUPOS ESPECÍFICOS DE PRODUTOS

- a) Alimentos e utilidades do lar: as atividades desse departamento são as já descritas para o caso geral. Nas cooperativas ou grupos voluntários perfazem em média 8 000 itens, enquanto que nas cadeias, 5 000.
- b) Frutas e verduras frescas: usualmente são adquiridas por telefone, mas muitas organizações alocam regionalmente compradores; as encomendas ou são enviadas

das à Organização Central para embalagem ou são remetidas diretamente para as lojas. Ao mesmo tempo, mantêm-se contatos com produtores e intermediários, ao longo do país, acompanhando o comportamento do mercado, a fim de obter maiores vantagens, em termos de preço, nas compras.

As atividades de merchandising procuram transformar a tendência do consumidor de adquirir enlatados para a de produtos frescos, in natura.

c) Carne - De modo semelhante aos produtos frescos, a carne é adquirida dos frigoríficos com uma semana de antecedência, especificando-se quantidade, qualidade e data de entrega.

d) Supergelados - sua encomenda está em função da capacidade de armazenagem do atacadista; são adquiridos com várias semanas de antecedência, e entregues ao varejista 2 a 3 vezes por semana, em função do seu volume de vendas e capacidade de estocagem da loja.

e) Laticínios e ovos - para os laticínios gerais, perecíveis, a entrega é direta na loja filiada; as condições de compra são negociadas pelo departamento especializado. Os demais laticínios seguem processo comum e são estocados na organização central.

f) Artigos de panificação - a compra desses produtos é feita da forma usual. Algumas organizações, que mantêm instalações de panificação nas próprias lojas, cuidam de garantir o suprimento dos ingredientes de que estas necessitam.

g) Produtos prontos: refere-se aos produtos prontos para comer, tais como: saladas, queijos em fatias, carnes em fatias para lanche, etc.

h) Não alimentos - são comprados de maneira usual. Exige-se entretanto, cuidado na seleção porque, como são adquiridos pelo consumidor, por impulso, há demasiada mobilidade na preferência; daí a necessidade da introdução mensal de novidades.

Para tratar dessas atividades, as organizações destinam à função gerentes familiarizados com a venda desses tipos de produtos (utensílios domésticos, artigos de higiene e beleza, artigos escolares, etc.). Algumas organizações, para minimizar o risco, adquirem essa linha dos "rack jobbers", que vendem em consignação.

4.3.2.4 PROPAGANDA E PROMOÇÃO DE VENDAS

Através da criação de imagem favorável da loja e das suas marcas próprias, da ampliação do tráfego interno, busca essa função reter ou aumentar o número de clientes e assim reduzir as despesas de vendas e agilizar a rotação dos estoques. Enfatiza, na operacionalização, os temas sazonalidade, feriados, promoções especiais e imagem da empresa.

Ao Departamento responsável cabe elaborar os materiais promocionais, tais como cartazes, listas de preços, displays, circulares com os pormenores das promoções, boletins informativos das condições do mercado para cada grupo de produto, impressos para as lojas, revista da organização (noticiando as condições do mercado, técnicas de merchandising de sucesso, pessoas importantes da Organização, a disponibilidade de novos tipos de equipamento, etc); cabe-lhe ainda elaborar esquemas de jogos promocionais, projetar e testar embalagens de marcas próprias e imprimir manuais de treinamento da organização.

4.3.2.5 SERVIÇOS AOS VAREJISTAS

a) Supervisão de loja: grupo de atividades tendentes a obter operação eficiente das lojas, pela solução de problemas operacionais e aconselhamento de melhores métodos de trabalho. Essa assistência é prestada pelos supervisores de loja aos quais compete orientar o varejista nas operações da loja, nas técnicas de merchandising, de modo a fazer melhor uso dos recursos. Cabe-lhes ainda exercer o serviço de relações públicas da Organização central e o de observador do movimento dos concorrentes e sensor de novas oportunidades.

b) Contabilidade: é outro serviço oferecido pelas cadeias voluntárias. Através dela acompanha-se o nível de desempenho do filiado, podendo sugerir ou determinar a taxa de retorno sobre as vendas e proceder à elaboração de análises comparativas em termos de venda e rentabilidade.

4.3.2.6 ARMAZENAGEM E TRANSPORTE

Ao Departamento responsável cabe operar o depósito e executar o transporte; o corpo de atividades consiste em guardar as mercadorias, coordenando o recebimento e o despacho; coordenar o tráfego dos veículos da cadeia e a entrega pontual à loja; proceder aos serviços de manutenção da frota.

4.3.3 ORGANIZAÇÃO DO DEPÓSITO ATACADISTA

O depósito deve ser funcional, a saber, deve permitir o fluxo rápido de entradas e saídas de mercadorias, e oferecer condições satisfatórias de armazenagem.

Há vários elementos a serem considerados:

a) a planta: deve obedecer a certos princípios básicos: prédio de único pavimento e de forma retangular, e

elevado (a partir de certa dimensão), com plataforma de recepção e expedição (possivelmente até com um desvio ferroviário), com as zonas de recepção e despacho de mercadorias colocadas em diferentes áreas e próximas das câmaras frias do depósito de congelados; sem colunas de suporte internas.

b) equipamentos: estão relacionados diretamente com a planta do depósito. Os principais são:

1. o pãlete, ou estrado de madeira, sobre o qual as mercadorias vêm ou são empilhadas em blocos e em disposição geométrica; em conjunto com a empilhadeira imprime rápidas cargas e descargas e reduz substancialmente as avarias. Muitos fabricantes já entregam a mercadoria sobre pãletes, os quais são trocados pelos do depósito, vazios.

2. as prateleiras: recebem os pãletes, mantendo os de maior rotação e de embalagem mais resistente em lugar de fácil acesso.

3. as máquinas, para transporte e empilhamento mais comuns são as seguintes:

empilhadeira: utilizadas para carga e descarga de mercadorias, principalmente em conjunto com os pãletes;

carrinho hidráulico mecânico (paléteira): movimenta mercadorias paletizadas a curta distância, auxiliando a empilhadeira;

carrinho de mão para seleção: geralmente carrega um pãlete sobre o qual vai colocando as mercadorias selecionadas.

- c) distribuição das mercadorias no depósito: o depósito atacadista típico distribui-se conforme as seguintes seções: alimentos e gêneros essenciais (70% dos itens operados) tendo próximos os estoques de reserva dos itens de alta rotação e/ou de grande volume; hortigranjeiros, laticínios, carne, supergelados, reembalagem, manutenção, garagem e processamento de embalagem.
- d) recebimento de mercadorias: é feito através da coordenação entre o colocador do pedido, o fornecedor, o agente da empresa de transporte e o gerente do depósito, a fim de cumprir datas e preencher horários convenientes para recepção da mercadoria, geralmente em período determinado do dia, paletizada ou não.
- e) estocagem: é feita em duas áreas: a de seleção (itens de volume menor) próximo à área de expedição e a de conteúdo (itens volumosos, pesados e de alta rotação) próxima à área de seleção. É observado o código do produto.
- f) seleção: o varejista recebe semanal ou mensalmente a lista de preço, respectivamente com 1 ou 4 colunas destacáveis onde indica as quantidades desejadas; esses pedidos são processados e procede-se à seleção no depósito utilizando-se de carrinho próprio, ou de empilhadeira nas áreas de seleção ou de produtos volumosos. Os produtos da área de reembalagem ou de áreas específicas (congelados, frutas, verduras, laticínios) são selecionados separadamente.

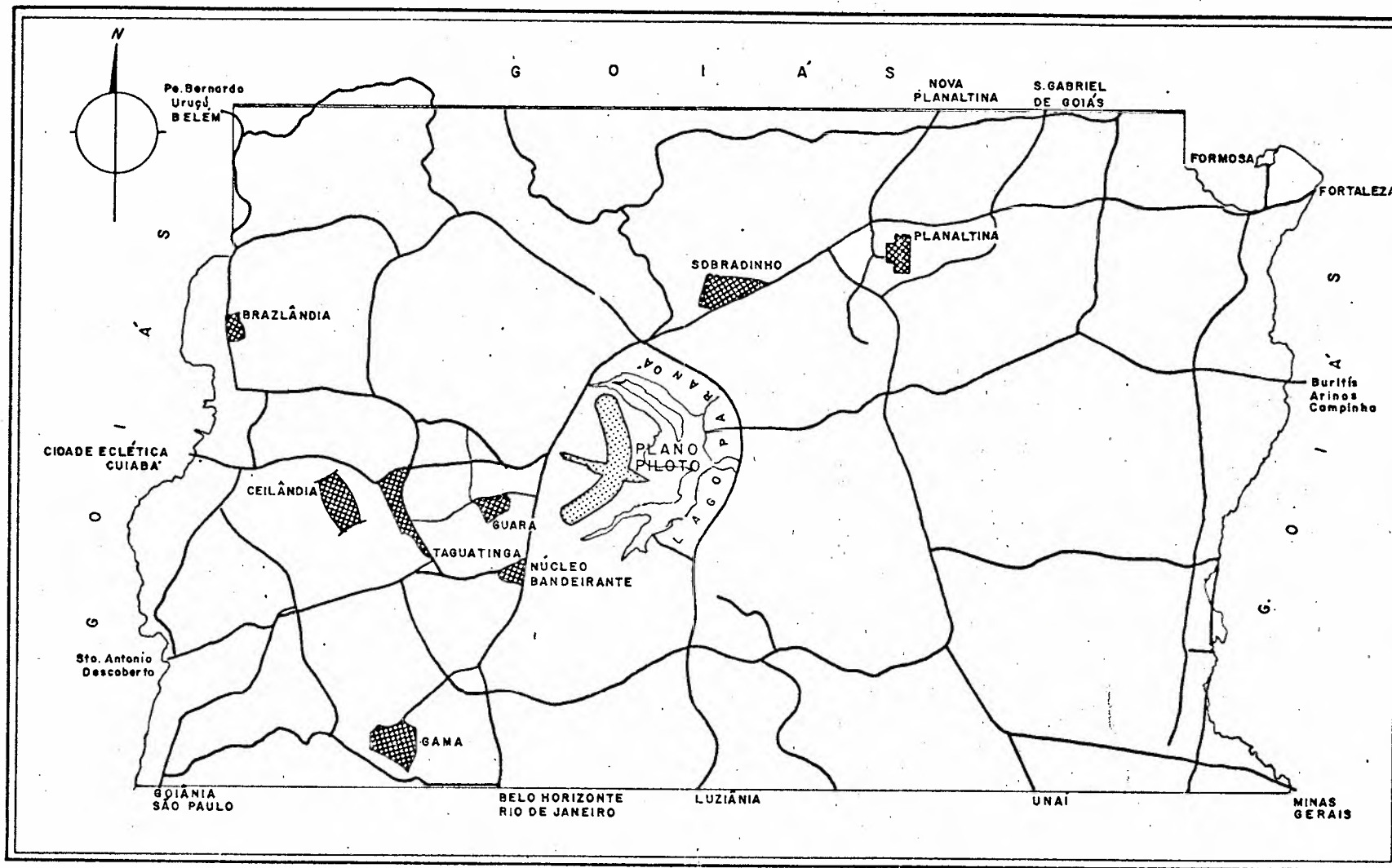
O COMÉRCIO VAREJISTA DE ALIMENTOS
DAS CIDADES SATÉLITES DE BRASÍLIA

Quando você pode medir aquilo de que está falando e expressá-lo em números, você sabe alguma coisa sobre o que está falando; quando você não pode medi-lo, quando não pode expressá-los em números, o seu conhecimento é parco e insatisfatório. Pode ser o começo de um conhecimento, mas mal se pode dizer que o seu pensamento atingiu o estado de ciência.

LORD KELVIN

Neste capítulo focalizam-se a estrutura e o desempenho do comércio varejista de alimentos das Cidades Satélites, especialmente o voltado à distribuição de gêneros essenciais. Ao mesmo tempo procede-se ao exame do desempenho do atacadista diversificado que atende aos estabelecimentos varejistas em questão. Como, de maneira geral, o sistema varejista reflete as condições econômicas da região em que está situado, será dada, inicialmente, atenção aos aspectos sócio-econômicos da área estudada. Entretanto, à medida que se analisam os dados, compararam-se os métodos operacionais de caráter normativo do capítulo anterior com o que se encontrou no estudo na área metropolitana—Cidades Satélites de Brasília.

DISTRITO FEDERAL



5.1. A ÁREA EM ESTUDO

A área em estudo — as Cidades Satélites de Brasília — está contida no Distrito Federal, o qual corresponde a uma área de 5.814 km², dos quais 15,37% pertencem à área urbana, declarada de utilidade pública em 1955, e situada entre 15°30' e 17° Latitude Sul e 49°30' Longitude Oeste, no planalto brasileiro, dentro do Estado de Goiás.

Incluída no programa revolucionário dos Inconfidentes^{1/}, aditada ao projeto da Constituição da Independência^{2/}, corporificada na Constituição Republicana^{3/4/} e, simultaneamente, demarcada pela Missão Cruls^{5/}, decretada a colocação de sua pedra fundamental em 1922^{6/}, levantada aerofotogrametricamente em 1953, iniciada sua construção em fins de 1956, após constituição do órgão executor; a NOVACAP, aparecimento do plano urbanístico, vencedor internacionalmente, de Lúcio Costa^{7/} e ocorrência de levadas de trabalhadores, a nova capital federal foi inaugurada em 21 de abril de 1960 pelo então Presidente da República, Jusceli

1/ SILVA, E. História de Brasília. Brasília, 1971, p. 14 e 15.

2/ _____. op. cit. p. 23.

3/ _____. op. cit. p. 38.

4/ PINTO, M.M.V. Brasília, a nova capital do país. In: IBGE. Geografia do Brasil. Grande Região Centro-Oeste, Rio de Janeiro, 1960. p. 335-378.

5/ CRULS, L. Planalto Central do Brasil. Rio de Janeiro, J. Olympio, 1957. p. 325-333.

6/ CODEPLAN. Planaltina 1859-1973. Brasília, 1973, p. 4.

7/ INSTITUTO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL, Rio de Janeiro. — Plano Piloto de Brasília. In: Leitura de planejamento e urbanismo. Rio de Janeiro, Biblioteca de Adm. Municipal, 1965. p. 362.

no Kubstschek de Oliveira^{8/}.

A cidade é totalmente planejada, com duas partes principais, o Eixo Monumental — em cuja extremidade encontra-se a Praça dos Três Poderes — e o Eixo Residencial, que veio a chamar-se Asa Sul e Asa Norte. Conceptualmente o plano tem quatro partes: 1) os edifícios governamentais, 2) as zonas residenciais das Superquadras, 3) o sistema de circulação de veículos, 4) o centro da cidade.

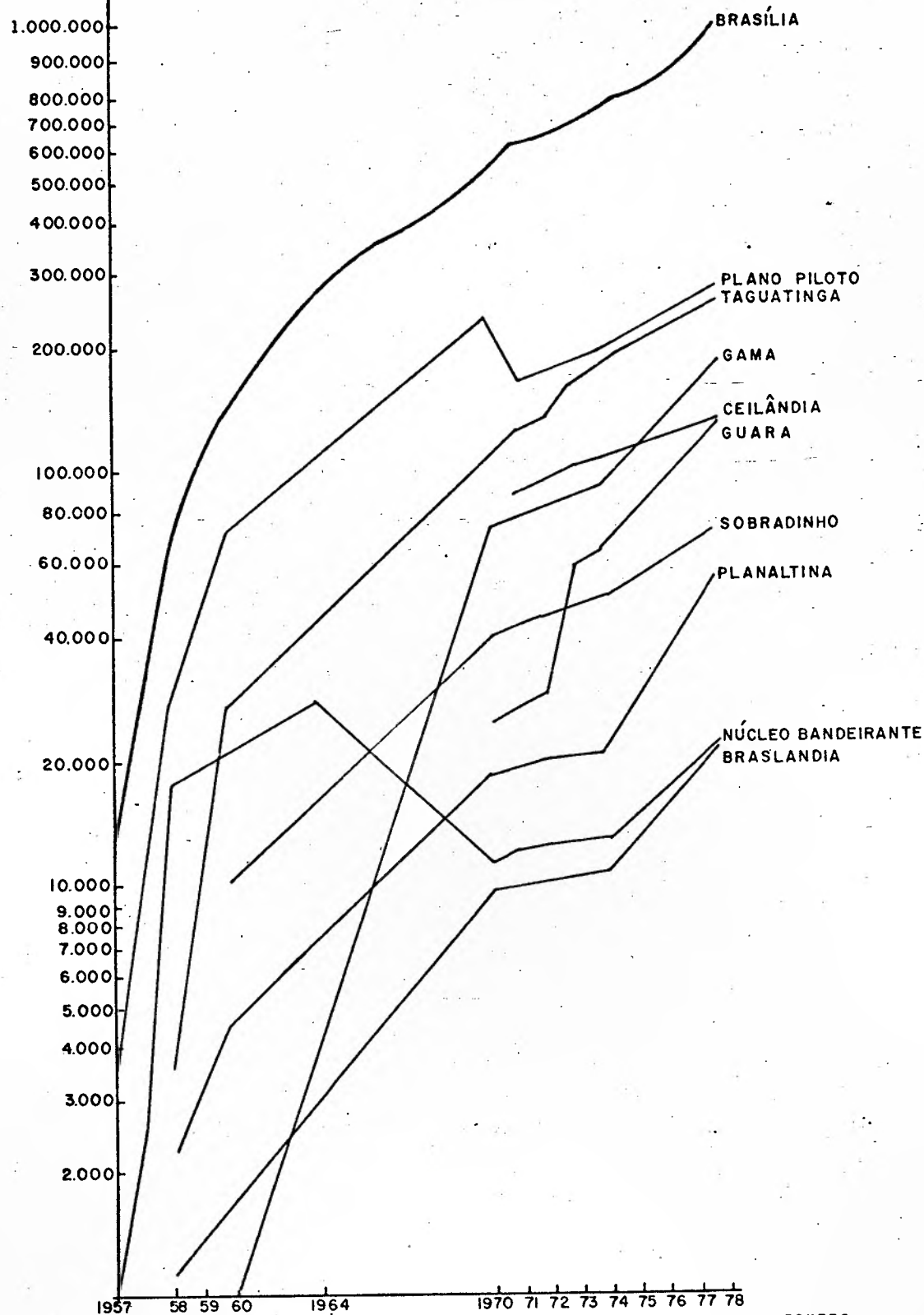
A monumentalidade caracteriza os edifícios governamentais, sobretudo, os da Praça dos Três Poderes, graças ao uso do espaço aberto e à manipulação cuidada e pródiga dos ângulos de vista, da planura da Esplanada dos Ministérios, da descida brusca após o Congresso — obtidas da habilidade do arquiteto Oscar Niemeyer.

As duas Asas do Eixo Residencial foram planejadas para conter áreas "de caráter isolado e íntimo": as superquadras com escola, comércio local, alguns tipos de recreação e igrejas. As ruas internas não tem saída; os blocos que constituem a superquadra são isolados por largo cinturão de áreas verdes^{9/}. Paralelo

8/ Brasília teve seus defensores, que a viam como uma realidade de incremento da unidade nacional e desenvolvimento, — e também seus detratores, que a consideravam um monumental desastre social e urbanístico, uma aventura demagógica e megalomaniaca de um político populista.

9/ EPSTEIN, David G. — Brasília, plan and reality: a study of planned and spontaneous urban development. Berkeley, Univ. of California, 1973, p.206. Planejada para minimizar a diferença sócio-econômico de seus usuários, Brasília não pôde evitar um desvio (as cidades Satélites) oriundo da própria mente que a concebera sobretudo ainda pela ênfase dada às prioridades monumentalista e automatizada: "o plano de Lúcio Costa, sem dúvida, era um reflexo fiel de vieses ideológicos largamente difundidos nas classes mais altas do Brasil, distinta e isolada das condições materiais e modos de vida de vasta maioria da população".

HABITANTES



FONTES

1957/1970 - CENSO DO IBGE

1971/1978 - ESTIMATIVAS DA CODEPLAN

EVOLUÇÃO DA POPULAÇÃO URBANA

e no centro do Eixo Residencial, o Eixo Rodoviário, com 3 pistas de duas direções, corta a cidade de norte a sul; o tráfego intermediário, também paralelo e imediatamente ao lado do Eixo, é feito por 2 pistas estreitas de duas direções.

No cruzamento entre o Eixo Monumental e o Residencial foi planejado o centro da cidade — ponto de confluência de todas as vias de tráfego; próximo há uma acentuada concentração de funções urbanas: o centro comercial, bancário, hoteleiro e de diversões.

Atualmente, Brasília se constitui de dois tipos básicos de aglomeramento urbano: a parte planejada para ser a capital, o Plano Piloto — e a não planejada, as cidades satélites — distantes de alguns a várias dezenas de quilômetros daquele. Em conjunto, habitam aí mais de 1 milhão de pessoas. É para a última área que se voltam as atenções deste estudo.

5.1.1. PLANO PILOTO

É a parte mais antiga de Brasília, construída especificamente para abrigar as funções inerentes à Capital da República.

Como sói acontecer, a mudança da Capital Federal, além de trazer a maior parte dos órgãos públicos sediados no Rio de Janeiro e seus ocupantes, arrebanhou contingentes enorme de população para preenchimento de determinadas funções que viabilizam a existência de um aglomerado urbano e de grande leva que veio em busca de novas oportunidades. Assim, sua população apresentou os seguintes dados de crescimento: 23.834, em 1959; 68.665 em 1960; 90.582 em 1964 e 156.668 em 1970. Posteriormente, a taxa de crescimento foi envolvendo em virtude do final das transferências em massa dos Órgãos da Administração Federal para Brasília. A taxa

média anual de crescimento estimada está em torno de 2% e a população estimada, em 1978, era de 265.260 residentes.

5.1.2. CIDADES SATÉLITES

São os núcleos habitacionais que cercam Brasília. Surgiram da necessidade de abrigar as populações imigradas para a construção da nova Capital ou para tentar condições de vida mais salutaras que as do local de origem.

NÚCLEO BANDEIRANTE: Foi a primeira aglomeração, estabelecida em 1957, base física da mão-de-obra que construiu Brasília. Era toda constituída de barracões de madeira; atualmente a maior parte desses barracões foram substituídos por modernas residências planejadas^{10/}.

Em 1960 já possuía 21.000 habitantes (FIBGE); em 1970 já se reduzira a 11.268, resultado de vários fatores tais como o desenvolvimento urbano de Brasília, a imigração para outras cidades satélites, e a impossibilidade da própria expansão urbana. As estimativas de evolução demográfica apontam taxas moderadas: em 1978, o núcleo teria uma população estimada de 21.073 residentes (CODEPLAN).

GUARÁ: É a localidade urbana mais próxima do Plano Piloto, podendo ser até considerada um bairro do último, por não ter vida própria. Em 1970, tinha 24.864 habitantes (FIBGE); em 1974, 68.450 (CODEPLAN). As estimativas prevêem um crescimento

10/ Assim como acontecia com o remanejamento para Taguatinga, as autoridades do DF tentaram desalojar os residentes do Núcleo Bandeirante, em 1961; entretanto, como aí persistiam fortes interesses comerciais (o Núcleo era sede dos mais importantes atacadistas e varejistas — e localizado estrategicamente entre duas rodovias (BH — e Anápolis-São Paulo) com representação na Câmara dos Deputados, depois de muitos desentendimentos, a moção foi rejeitada e a cidade satélite foi considerada legalmente permanente. Mais detalhes encontram-se em Epstein, David G., "Brasília", op. cit. p.75-80.

intenso, face ao fato de que ainda encontram-se vagas as projeções destinadas às habitações coletivas: em 1978, 132.643 habitantes (CODEPLAN).

SOBRADINHO: Está situada ao lado da Rodovia Brasília-Fortaleza. Apresentou característica peculiar pois sua população, em apenas uma década de existência (1960-70), mais que quadruplicou, passando para 39.458 habitantes (FIBGE). A população estimada em 1978 é de 63.414 residentes. As estimativas, porém, indicavam, e o fato vem ocorrendo, que a evolução demográfica se daria a taxas bastante moderadas, próximas do crescimento vegetativo, a partir de 1974.

CEILÂNDIA: De modo semelhante a Taguatinga e Gama, Ceilândia nasceu com a transferência de residentes irregulares da periferia do Plano Piloto em número de 25.000 pessoas, no início da década de 70. Em 1974, sua população já era de 117.038 (CODEPLAN). As estimativas de crescimento são representadas por taxas modestas: em 1978, 130.995 habitantes.

TAGUATINGA: Criada em 1958, ao longo da rodovia Brasília-Ánãpolis, para receber os habitantes remanejados de terrenos periféricos ao Plano Piloto, abriu o precedente da institucionalização da cidade satélite. Seus primeiros habitantes recebiam da Administração Pública (NOVACAP) um lote de área relativamente grande para a construção de suas moradias.

Sua população cresceu abundante e rapidamente: ao fazer vinte anos contava com 196.930. É a maior das cidades satélites. A população estimada para 1980 é de 251.086 habitantes.

Gama: Nasceu em 1960. Está situada a 45 quilômetros do Plano Piloto, ao lado da Rodovia Brasília-Belo Horizonte^{11/}. É a segunda maior cidade satélite. Seu crescimento populacional foi notável: em 1978, pelos dados da CODEPLAN, sua população residente era de 156.043 habitantes. De modo similar a Taguatinga seu crescimento inicial foi induzido pela transferência e remoção de habitações instaladas irregularmente na periferia do Plano Piloto.

A população estimada para 1980 é de 187.252 residentes.

BRASLÂNDIA: É um antigo município goiano. Seu crescimento mais acentuado deu-se após a mudança da Capital Federal, mas aí a população cresce a taxas menores. Pela CODEPLAN, havia 16.311 habitantes na área urbana em 1974, as estimativas realizadas indicam, para 1978, população de 21.662 pessoas.

PLANALTINA: Centro urbano secular, teve, por vocação natural, a ocupação do planalto goiano através de atividades agropastoris. Permaneceu estagnada em virtude de deficiência em suas redes de comunicação e de transporte. A ereção de Brasília trouxe mudanças profundas em sua estrutura econômico-social. Contava, em 1970, com 18.466 habitantes (FIBGE). As estimativas feitas para 1978 apontam o número de 51.293 habitantes.

11/ EPSTEIN, David G.— Brasília, plan and reality ... op. cit. p. 85-86. Gama teve sérios problemas de fixação populacional decorrentes de sua localização e distância do Plano Piloto: falta de transporte eficiente, de trabalho e o próprio fato de morar num local desprovido de infraestrutura. Exemplificando: "Morar no Gama é privar-se da maior parte dessas oportunidades de trabalho; para muitos, ter que mudar para o Gama era o destino mais ingrato de todos dentro do Distrito Federal.

5.1.3. POPULAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE RENDA

Antes de analisarmos o atacado e o varejo que ser vem às cidades satélites, torna-se importante conhecer as limita ções a esses próprios intermediários reveladas pelas variáveis demográficas da demanda e expressas pelo Quadro nº 5.1.

QUADRO 5.1 - DISTRITO FEDERAL - POPULAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE RENDA

| LOCALIDADES | POPULAÇÃO URBANA | RENDA PER CAPITA (Cr\$ 1,00) | RENDA BRUTA FAMILIAR MÉDIA MENSAL (1,00) | Nº MÉDIO DE PESSOAS POR FAMÍLIA | FAMÍLIAS DE RENDA BAIXA |
|--------------------|------------------|------------------------------|--|---------------------------------|-------------------------|
| Plano Piloto | 258.116 | 34.945 | 12.755 | 4,38 | 0,20 |
| Cuarã | 112.797 | 11.727 | 5.238 | 5,36 | 0,67 |
| Núcleo Bandeirante | 20.228 | 11.447 | 4.703 | 4,93 | 0,68 |
| Taguatinga | 187.578 | 10.311 | 4.245 | 4,94 | 0,75 |
| Sobradinho | 61.345 | 8.594 | 2.972 | 5,60 | 0,78 |
| Gama | 145.821 | 5.823 | 2.581 | 5,32 | 0,88 |
| Planaltina | 46.536 | 5.141 | 2.399 | 5,60 | 0,98 |
| Brasília | 20.132 | 4.873 | 2.274 | 4,95 | 0,98 |
| Ceilândia | 127.821 | 4.284 | 1.767 | 4,15 | 0,97 |
| Distrito Federal | 979.825 | 10.796 | 4.399 | 4,89 | 0,20 |

FONTE: CODEPLAN - Dezembro - 1977

Praticamente metade da população urbana do Distri to Federal concentra-se no Plano Piloto (26%) e em Taguatinga (19%). O Núcleo Bandeirante e Brasília são as menores aglomerações com 2% da população cada um. Como um todo, a taxa prevista de cresci- mento para o biênio 1978-1980 é de

O Plano Piloto tem a maior renda per capita do Distrito Federal, e uma das maiores do Brasil: Cr\$ 34.945,00, em dezembro de 1977; apresenta o 2º menor índice de pessoas por famí lia (4.38) e a maior renda bruta familiar mensal, (Cr\$ 12.755,00): assim, mesmo, 20% das famílias pertencem à faixa de baixa renda.

Nas cidades satélites acantonam-se, em sua quase totalidade, as famílias de baixa renda ou de menor renda per capí ta (Ceilândia, Brasília, Planaltina, Gama, Sobradinho) e com

maior número de pessoas por família (Planaltina, Gama, Sobradinho).

5.2. O PEQUENO E MÉDIO VAREJISTA DE ALIMENTOS

Havia nas Cidades Satélites, em 1978, pelos dados da FIBGE, 1255 estabelecimentos varejistas de gêneros alimentícios.

5.2.1. - CARACTERÍSTICAS DA LOJA

O Quadro 5.2. esclarece várias características da loja: tipo de atividade, tempo de criação, área do salão de vendas e equipamentos.

QUADRO 5.2 - CARACTERÍSTICAS DAS LOJAS

| Tipos de Atividade | | Tempo de Criação | | Área-Salão de Venda | | Equipamentos da loja | |
|------------------------------|-------|------------------|-------|------------------------------|-------|------------------------|-------|
| MODALIDADES | % | ANOS | % | MEDIDAS | % | TIPOS | % |
| Mercearia | 37,52 | 3 - 01 | 16,33 | Inferior a 40 m ² | 8,84 | Balança | 96,50 |
| Mercearia c/açougue | 7,67 | 01 - 03 | 30,81 | 40 - 80 | 47,09 | Máquina de calcular | 70,27 |
| Mercearia e bar | 3,49 | 03 - 05 | 18,22 | 81 - 120 | 14,74 | Geladeira comercial | 46,55 |
| Mercearia e padaria | 1,48 | 05 - 07 | 12,83 | 121 - 160 | 8,50 | Caixa registradora | 24,68 |
| Auto-Serviço e padaria | 1,59 | 07 - 09 | 10,98 | 161 - 200 | 4,72 | Balcão frigorífico | 42,10 |
| Auto-Serviço "personalizado" | 47,69 | + de 09 | 10,83 | 201 - 250 | 9,12 | Seção hortigranjeira | 36,62 |
| | | | | + de 250 | 6,99 | Seção de carnes | 34,12 |
| | | | | | | Geladeira tipo caseira | 8,79 |

F.V.L.: COBAL - Levantamentos técnicos das Cidades Satélites - 1978

a) Tipos de Atividade

Predominam dispersos, nas Cidades Satélites, os assim chamados auto-serviços "personalizados" (48%) que são um misto de mercearia e auto-serviço: o proprietário da loja vende parte do sortimento, em estilo tradicional, e parte, no estilo moderno, pelo qual o próprio freguês serve-se na gôndola. É "perso

nalizado" porque o proprietário, andando pela loja de tempos em tempos, ajuda a clientela a achar o produto ou a resolver problemas de escolha.

Com excelente participação, as mercearias — quer se as chamam de empório, armazém ou mercadinho — atuando no estilo tradicional de balcão, também fazem-se presentes e respondem por 38% dos equipamentos de varejo de alimentos.

b) Tempo de criação

As lojas estabelecidas nos últimos três anos praticamente constituem metade do número das existentes, o que não é de se estranhar em face das altas taxas de crescimento demográfico ocorridas. Se se agregar esse número ao de lojas criadas nos últimos cinco anos, ver-se-á que dois terços dos varejistas são de fixação recente.

c) Área do salão de vendas

Metade do número de salões de venda existentes tem área entre 40 e 60m². Se se tomar como indicador a área de 200m² a partir da qual um varejista de alimentos passa a ser considerado médio, constata-se que 84% das lojas são micro-empresas.

d) Equipamentos da loja

Balanças (96,5%) e máquinas de calcular (70%) dominam em participação os tipos de equipamentos encontrados. Os demais, em nível de participação de 50% dos estabelecimentos, são: geladeira comercial, caixa registradora e balcão frigorífico.

Observou-se, no capítulo anterior, em relação às preocupações de redução de custo de operação do sistema de cadeias voluntárias, a necessidade de o filiado transformar a loja em auto-serviço. Essa metamorfose poderá dar ao auto-serviço "personalizado" e às mercearias das Cidades Satélites, além dos evidentes benefícios de redução de custos, uma nova atmosfera de

vendas na área da loja estimulando a compra por impulso e, inclusive, reduzindo a necessidade da extensão de crédito ao cliente pois a operacionalização do empreendimento passa a ter caráter mais impessoal.

Essas são algumas das implicações e conseqüências da adoção do auto-serviço, as quais acabam afetando não só os consumidores, mas também os próprios varejistas, atacadistas e fabricantes. "O auto-serviço alterou o papel do varejista — substituindo muitas de suas funções anteriores por novas, transferindo outras para os fornecedores e clientes. O eficiente auto-serviço encorajou a especialização de tarefas e a divisão do trabalho adaptado às exigências da distribuição em massa. Com efeito, levou à reestruturação da organização de distribuição de alimentos e à reorganização da distribuição de alimentos"^{12/}.

A transformação do equipamento tradicional em auto-serviço envolve investimento de capital para aquisição das instalações e equipamentos da loja, e nisso, o varejista independente está em desvantagem. Se se voltar ao Quadro 5.2, pode-se visualizar o nível de dificuldades, já que muitos nem possuem o equipamento indispensável para operar sob o sistema de balcão. A cadeia voluntária permite ao varejista independente obter, em condições melhores, tais equipamentos, pois pode adquiri-los de forma unificada para todo o sistema.

O tempo de criação das lojas, correlacionado com as características das atividades anteriores do proprietário-geren

12/ IZRAELI, Dov. — Franchising and the total distribution system.

London, Longman, 1972. p. 118-119.

te (Quadro 5.3), enfatiza a necessidade de se infundir no sistema de varejo de alimentos das Cidades Satélites ampla gama de serviços desde a operacionalização da loja ao gerenciamento do negócio. O simples fato de transformar a loja em auto-serviço exige o assessoramento de especialistas para determinação do layout e treinamento para adoção de novos métodos de operação.

Observa-se ainda, no Quadro 5.2, alta participação de micro-equipamentos de varejo. Ao iniciar a participação na cadeia voluntária, essas lojas têm oportunidade e necessidade de crescerem. O crescimento permite atingir economias de escala, possibilita a redução dos custos de mercadorias, de equipamentos, e de trabalho, e paralelamente, oferece oportunidades de especialização. À medida que um empreendimento se expande, cristaliza-se a tendência a uma crescente divisão do trabalho e maior especialização, para desempenhar com eficiência as tarefas. Finalmente, o crescimento ajuda a transmitir uma imagem de confiabilidade no empreendimento, nos vários segmentos do ambiente.

5.2.2. QUALIFICAÇÃO DO PROPRIETÁRIO-GERENTE

A qualificação do proprietário-gerente pode ser visualizada através do Quadro 5.3.

QUADRO 5.3 - QUALIFICAÇÃO DO PROPRIETÁRIO - GERENTE

| Experiência no Razo | | Atividade Anterior | | Grau de Instrução | |
|---------------------|-------|--------------------|-------|----------------------|-------|
| ANOS | % | TIPO | % | CURSOS | % |
| 0 - 01 | 4,65 | Comerciante | 19,76 | Primário incompleto | 8,05 |
| 01 - 03 | 12,36 | Lavrador | 12,82 | Primário completo | 44,90 |
| 03 - 05 | 8,75 | Estudante | 8,36 | 1º Grau incompleto | 6,06 |
| 05 - 07 | 10,27 | Motorista | 4,59 | 1º Grau completo | 20,06 |
| 07 - 09 | 6,76 | Fazendeiro | 3,36 | 2º Grau incompleto | 1,67 |
| 09 - 11 | 12,18 | Vendedor | 2,94 | 2º Grau completo | 11,41 |
| + de 11 | 45,03 | Bancário | 2,75 | Superior incompleto | 4,02 |
| | | Pedreiro | 1,87 | Superior completo | 1,33 |
| | | Doméstica | 1,85 | Não possui instrução | 2,50 |
| | | Outras | 41,70 | | |

a) EXPERIÊNCIA DO RAMO

Há um número relativamente pequeno de novatos no ramo se se considerar, de acordo com o Quadro 5.3, que dois terços dos equipamentos de varejo de alimentos foram criados nos últimos 5 anos. A grande maioria já está há mais de 11 anos no ramo.

b) ATIVIDADE ANTERIOR

Muitos já tinham sido comerciantes (20%), lavradores (13%) ou estudantes (8%). As demais procedências encontram-se pulverizadas por um sem número de profissões. Se se isolar o grupo dos que já tenham sido comerciantes, conclui-se que 80% ingressaram no ramo sem nenhuma experiência prévia ou treinamento específico.

c) GRAU DE INSTRUÇÃO

O grau de instrução preponderante é o primário, se bem que há um bom contingente com o 1º grau completo ou por completar. O quadro já mostra acentuado progresso, se comparado com os dados de 10 anos atrás, quando 37% tinham curso primário completo, 23,5% o primário incompleto e 24% estavam entre alfabetizados e não alfabetizados^{13/}.

Em geral, a qualificação do proprietário-gerente faz ver a necessidade de infusão de serviços, para levar a superar

13/ CODEPLAN, Pesquisa de comercialização de gêneros alimentícios no Distrito Federal. In:— Diagnóstico do abastecimento de produtos alimentícios no Distrito Federal. Brasília, 1969, p. 59.

a natural intuitividade que caracteriza o varejista independente. Com o ingresso na cadeia voluntária, a intuição terá que ceder lugar ao planejamento, o que, além de implicar em treinamento operacional, não dispensa certo grau de formação escolar. Isso é tão significativo que levou algumas cadeias voluntárias a fixar um mínimo de formação acadêmica ao varejista para integração à cadeia: é o que acontece, como já se observou, com o México, onde a formação escolar necessária, para aquele fim, é o curso de 2º grau completo.

5.2.3. COMPRAS DAS LOJAS VAREJISTAS

O Quadro 5.4 mostra a frequência de compras dos vários grupos de produtos do estabelecimento varejista.

QUADRO 5.4. - FREQUÊNCIA DE COMPRAS DA LOJA VAREJISTA

| Grupo de produtos comprados Frequência de compra | Limpeza do lar | Higiene pessoal | Açúcar Sal Cereais | Óleos e enlatados | Hortigranjeiro | Massas e Farináceos |
|---|----------------|-----------------|--------------------|-------------------|----------------|---------------------|
| Diária | 2,66 | 1,24 | 0,23 | ----- | 13,74 | 0,51 |
| Semanal | 14,96 | 5,73 | 47,65 | 28,28 | 46,98 | 15,40 |
| Quinzenal | 27,63 | 17,64 | 27,46 | 29,20 | 2,14 | 18,84 |
| Mensal | 52,48 | 72,80 | 22,68 | 39,68 | 0,76 | 62,56 |
| Não compram | 2,27 | 2,59 | 2,00 | 2,84 | 36,38 | 2,69 |

FONTE: COBAL - Levantamentos Técnicos das Cidades Satélites - 1978

A frequência de compra observada vem revelar o problema de suprimento do varejista e a impossibilidade de planejamento econômico dos seus níveis de estoque — fatos esses que são de solução corriqueira para as cadeias voluntárias: como fazem entregas semanais, com regularidade, permitem ao integrado planejar seus níveis de estoque, de modo a liberar capital para outras formas de investimento.

5.2.4. DESEMPENHO DAS ATIVIDADES GERENCIAIS

O Quadro 5.5. dá informações da procedência das compras, do controle de estoque e da linha de comercialização do varejista.

QUADRO 5.5.- DESEMPENHO DAS ATIVIDADES GERENCIAIS DA LOJA

| Procedência das Compras (%) | | Controle de Estoque (em %) | | Composição da Linha de Comercialização | |
|-----------------------------|-------|---------------------------------|-------|--|-------|
| INSTITUIÇÃO | % | FORMAS | % | PRODUTOS VENDIDOS | % |
| Atacadistas | 81,55 | Contagem semanal | 5,47 | Arroz | 95,36 |
| Armazens | 14,47 | Contagem mensal | 23,10 | Açúcar | 95,16 |
| Supermercados | 4,38 | Contagem anual | 2,61 | Feijão | 87,59 |
| Indústria (repres.) | 50,07 | Controle visual loja e depósito | 63,34 | Sabão | 79,14 |
| CEASA | 0,16 | Controle por ficha individual | 2,83 | Farinha | 65,71 |
| | | Nenhum controle | 1,18 | Café | 55,44 |
| | | | | Sel | 53,60 |
| | | | | Ovos | 45,23 |
| | | | | Macarrão | 43,13 |

FONTE: COBAL - Levantamentos Técnicos das Cidades Satélites - 1978

a) PROCEDÊNCIA DAS COMPRAS

O Quadro 5.5 deve ser interpretado como 81,5% dos varejistas fazendo aquisição de atacadistas e 50%, da indústria, podendo inclusive comprar de outras fontes. Se se isolar os 50% aos quais a indústria vende direto, conclui-se que a outra metade deve suprir-se exclusivamente no atacado, no grande armazém e no supermercado — o que deixa a entrever as dificuldades de comprar bem do pequeno varejista, aliadas ao fato de que sua aquisição, em geral, é mensal (Quadro 5.4).

b) CONTROLE DE ESTOQUE

O controle de estoque é feito, preponderantemente, de modo empírico (63%), olhando-se os produtos na área da loja e as sobras no depósito, quando o mesmo existe. Um percentual

significativo de varejistas indicou a contagem mensal (23%)^{14/}.

Na realidade, o pequeno varejista não tem noção do controle racional de estoque, certificando-se apenas intuitivamente dos movimentos da demanda, privado de instrumentos para medir a rotação dos produtos. Decide, muitas vezes, com base na orientação do vendedor do atacadista ou da indústria.

c) Composição da linha de comercialização

A linha de comercialização é composta, para a maioria, de produtos tabelados, os quais, como se sabe, são vendidos com margens tradicionalmente baixas. O fato deixa transparecer a necessidade de operar o negócio com alta taxa de rotação de estoque.

Enquanto que o supermercado moderno, em virtude da composição de sua linha de comercialização com itens de margens mais generosas, compensando os "loss leaders" com a venda de itens mais sofisticados, obtém contribuição conveniente, à mercearia resta o recurso de aplicar margem mais alta, às vezes burlando o fisco, como solução para sobreviver. A sobrevivência é obtida graças aos sacrifícios do consumidor, que, como se viu, é o forte contingente das áreas urbanas de renda inferior.

A cadeia voluntária, sem fórmulas mágicas, resolve os problemas assinalados, pois preenche grande percentual das compras do varejista, liberando-o de procurar fontes diversificadas, as quais, normalmente, oferecem condições de compra insatisfatórias.

14/ O quadro atual, apesar das deficiências, mostra um certo progresso em relação à última pesquisa, em 1968. Naquela época constatou-se que a falta de colocação metódica dos produtos nas prateleiras e o mal aproveitamento do espaço útil dos estabelecimentos traziam, como consequência, a inviabilidade de controlar o estoque. Em outras palavras, "muitos produtos deixavam de ser vendidos muitas vezes em um estabelecimento, pela dificuldade de sua localização pelo vendedor, enquanto que outros somente eram renovados, quando, no instante da procura, era constatada a sua inexistência", CODEPLAN, Diagnóstico... op. cit. p. 57.

A linha de mercadoria passa a compor um mix de produtos, com a agregação de determinados itens não comestíveis, de tal modo a oferecer ao integrado um conjunto aceitável de margens. Aos itens básicos, de margens menores, impõe-se alta rotação de estoques. No conjunto, com a concentração de compras em poucos fornecedores e poucas marcas — política básica da cadeia voluntária — viabiliza-se o pequeno empreendimento varejista de alimentos.

Tanto do atacado ao varejo filiado, como deste ao consumidor, o procedimento adotado pelas cadeias voluntárias é o pagamento à vista, o que vem chocar com o fato da venda pelo sistema de caderneta, utilizado muito frequentemente na área em estudo ou da compra financiada por 20, 30, 45 dias feita pelo varejista aos seus fornecedores. No Brasil, no entanto, esse último fato não apresenta dificuldades de solução^{15/}.

As cadeias voluntárias têm possibilidade, como se observou no capítulo 3, de corroborar no financiamento da loja, sobretudo na área de equipamento e na oportunidade de transformar o empreendimento em auto-serviço.

Para que uma cadeia tenha sucesso é necessária a existência de espírito de grupo e de motivação para o empreendimento: a constatação de tais requisitos foi uma constante na pesquisa realizada.

15/ A compra financiada, que a princípio poderia se apresentar como forte impedimento às cadeias voluntárias, pode ser facilmente contornada. No Brasil, na atual conjuntura, já existem mecanismos que permitem a utilização de financiamento. Recentissimamente o Banco do Brasil abriu para os varejistas das cidades satélites, que pertencem à cadeia voluntária da Cobal, uma linha de crédito, com limite máximo de Cr\$ 570.000,00, a juros em torno de 16% ao ano. O crédito dirigido é concedido em base de 10% das vendas dos últimos doze meses. O crédito utilizado na quinzena deve ser repostado dentro das duas semanas seguintes. Aliando esse fato ao de entrega semanal das mercadorias feita pela cadeia, pode o varejista filiado, fazer uso de quantitativo monetário menor e processar suas compras à vista, em condições melhores.

5.2.5. ASPECTOS GERAIS DO COMÉRCIO VAREJISTA DE ALIMENTOS

Esses aspectos podem ser visualizados através do Quadro 5.6.

QUADRO 5.6 - COMÉRCIO VAREJISTA DE ALIMENTOS - CIDADES SATÉLITES DE BRASÍLIA

| SERVIÇOS PRESTADOS | CONSTITUIÇÃO DA LOJA E/OU GERENTE | MENTALIDADE EMPRESARIAL |
|---|--|--|
| 74% - Fazem entregas a domicílio | 60% - têm organização jurídica tipo individual | 98% - participariam de uma associação de compras |
| 39% - Vendem pelo sistema de cadernetas | 92% - não receberam financiamento algum para a loja | 92% - acham conveniente receber assistência técnica para operar a loja |
| | 54% - não possuem depósito | 53% - eram filiados a alguma associação ou sindicato de classe. |
| | 47% - não possuem área do salão de vendas entre 40 a 80 m ² | 95% - estão interessados em continuar no ramo |
| | 35% - das lojas eram de madeira (+ 60% eram nas cidades de renda mais baixa) | |
| | 76% - moram em casa própria | |
| | 88% - possuem uma única loja | |
| | 75% - têm a empresa operando com banco | |
| | 95% - não pertencem a nenhuma rede ou cadeia de supermercado | |

FONTE: COBAL - Levantamentos Técnicos das Cidades Satélites - 1978

a) Serviços Prestados

Grande parte das lojas prestam serviços de entregas a domicílio (74%) e um expressivo contingente delas vende pelo sistema de cadernetas (39%).

Tais atividades vêm refletir a estrutura da demanda desses estabelecimentos: população de recursos escassos e desprovida de meio de locomoção autônomo. O fato vem comprovar que "a estrutura do varejo, de um certo modo, reflete o nível de desenvolvimento econômico de sua micro-região, e, de um ponto de

vista mais específico, sua função no meio ambiente urbano em que opera"^{16/}.

b) Constituição da loja e/ou Gerente

Observa-se aí a preponderância de individualidade na organização jurídica, na posse de um único estabelecimento, na não participação em rede e na mão-de-obra familiar. O estabelecimento geralmente é operado em imóvel próprio, com boa participação das construções de madeira e sem financiamento algum.

c) Mentalidade empresarial

A quase totalidade possui mentalidade aberta, dispondo-se a associar a grupos de compra, a continuar no ramo e a aumentar as vendas, com assistência técnica operacio-gerencial para seus estabelecimentos.

Apesar disso observa-se que só 53% dos varejistas são filiados a alguma associação ou sindicato de classe, o que não representa nenhuma evolução quando comparado com os dados de uma década atrás: naquela oportunidade, 49% informaram participar de associação de classe^{17/}.

16/ LIMA FILHO, Alberto de Oliveira.— Estrutura geral dos ma crossistemas de marketing. Revista de Administração de Empre- sas. Rio de Janeiro, 12(2): 7-12, jun. 1972. A propósito, o autor elabora uma explicação teórica dos padrões de contras tes quer regionais quer locais muito útil para a compreensão do comportamento do varejo no Brasil. Confira-se, ainda, DALRYMPLE, D.J. & THOMPSON, Donald L. Retailing: An Econo- mic View, New York, The Free Press, 1969, p. 62.

17/ CODEPLAN.—Pesquisa de comercialização de gêneros alimentí cios no Distrito Federal. In:—Diagnóstico...- op. cit p.61.

As deficiências encontradas são evidentes para indicar a ausência de tecnologia desenvolvida no sistema de distribuição, desde o edifício aos equipamentos utilizados para armazenar e movimentar a mercadoria. Espelham a anti-operação de uma cadeia voluntária que busca, com determinação, promover de modo mais eficiente possível a transferência da mercadoria do atacado aos membros varejistas.

5.3. O COMÉRCIO ATACADISTA DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS DO DF.

A estrutura e o desempenho do Comércio Atacadista de produtos alimentícios são conhecidos através da "Pesquisa de Comercialização de Gêneros Alimentícios no Distrito Federal", publicada pela CODEPLAN em 1970. Os dados, apesar de necessitarem de alguma atualização, servem como bons indicadores da situação desses intermediários do canal de distribuição desde que seus métodos de operação e políticas pouco mudaram.

QUADRO 5.7 - COMÉRCIO POR ATACADO DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS DO DISTRITO FEDERAL

| localidade | ATACADISTAS | |
|--------------------|----------------------------|------------------------|
| | exclusivamente atacadistas | atacadistas-varejistas |
| Asa Sul | - | 4 |
| Asa Norte | - | 1 |
| Núcleo Bandeirante | 19 | 6 |
| Taguatinga | 2 | 6 |
| Gama | - | 1 |
| Sobradinho | 1 | - |
| Planaltina | - | 1 |
| TOTAL | 22 | 19 |

Fonte: CODEPLAN, "Pesquisa da Comercialização de Gêneros Alimentícios no DF", 1970

A pesquisa não separa propriamente o atacadista diversificado (o de "secos e molhados") do especializado mas indica que 46% também se dedicavam simultaneamente ao varejo.

5.3.1. CARACTERÍSTICAS DO ESTABELECIMENTO ATACADISTA

As condições de exercício das atividades estão aquém do nível considerado satisfatório: a área instalada, a organização, o controle, o conforto e higiene, espelham padrões de comercialização ultrapassados. Os que se dedicam ao ramo de "secos e molhados", por exemplo, têm prédios de alvenaria, instalações e equipamentos aceitáveis mas espaço insuficiente para armazenar as mercadorias, resultando com isso em deficiente circulação de ar, dedetização difícil, ambiente pouco iluminado, péssima departamentalização e problemática recepção, movimentação e expedição de mercadorias.

A presença e as condições dos equipamentos, bem como outras facilidades, podem ser constatadas no Quadro 5.8.

QUADRO 5.8 - CONDIÇÕES DAS FACILIDADES DE ARMAZENAMENTO DO ATACADO DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS DO DF

| Especificação | não necessitam (%) | necessitam mas não possuem (%) | precário (%) | regular (%) | bom (%) |
|----------------------|-----------------------|--------------------------------------|-----------------|----------------|------------|
| Estrados | 18,75 | 18,75 | 6,25 | 37,50 | 18,75 |
| Prateleiras | 75,00 | - | 6,25 | 18,75 | - |
| Balcões | 12,50 | 6,25 | 12,50 | 56,25 | 12,50 |
| Veículos | - | 25,00 | 43,75 | 25,00 | 6,25 |
| Câmaras Frigoríficas | 87,50 | - | 6,25 | - | 6,25 |
| Balanças | 31,25 | 6,25 | - | 25,00 | 37,50 |
| Embalagens | - | - | 12,50 | 50,00 | 37,50 |
| Piso | - | - | 18,75 | 68,75 | 12,50 |
| Rampas | 6,25 | 75,00 | - | 6,25 | 12,50 |
| Prédios de alvenaria | - | 50,00 | - | 18,75 | 31,25 |
| Ventilação | 12,50 | - | 87,50 | - | - |
| Luz | - | 6,25 | 6,25 | - | 87,50 |
| Água encanada | - | 43,75 | - | 25,00 | 31,25 |
| Sanitários | - | 31,25 | 18,75 | 31,25 | 18,75 |
| Fossas | - | 31,25 | 12,50 | 31,25 | 25,00 |
| Dedetização | - | - | 18,75 | 56,25 | 25,00 |

Fonte: CODEPLAN, "Pesquisa da Comercialização de Gêneros Alimentícios no DF", 1970

No quadro observa-se que é elevado o percentual de atacadistas cujos depósitos não possuem rampas para carga e descarga de mercadorias (75,8%), prédios de alvenaria (50%), água encanada (43,7%), sanitários e fossas (62,0%). Como grande parte dos estabelecimentos estão sediados no Núcleo Bandeirante e como

o mesmo, nos últimos tempos, passou por importantes transformações de natureza urbanística, há constatações de que melhorou sobremaneira o comportamento dos índices acima arrolados, principalmente no que tange às condições sanitárias e de abastecimento d'água.

5.3.2. O EMPRESÁRIO ATACADISTA

O Quadro 5.9. procura mostrar o perfil do gerente-proprietário do estabelecimento atacadista.

QUADRO 5.9 - O PROPRIETÁRIO-EMPRESÁRIO DO ESTABELECIMENTO ATACADISTA DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS no DF

| Direção do estabelecimento | nacionalidade | procedência | nível de instrução |
|----------------------------|-----------------|-----------------|---------------------------|
| 72% proprietários | 83% brasileiros | 37% São Paulo | 2,4% não alfabetizado |
| 18% sócios | 12% japoneses | 17% Pernambuco | 2,4% semi-alfabetizado |
| 10% empregados | 5% outr.nacion. | 12% M. Gerais | 4,9% alfabetizado |
| | | 12% Paraíba | 19,5% curso prim. incomp. |
| | | 7% Goiás | 41,5% curso primário |
| | | 15% Outros Est. | 17,1% curso sec.incomp. |
| | | | 7,3% curso secundário |
| | | | 4,9% curso superior |

Fonte: CODEPLAN, "Pesquisa de Comercialização de Gêneros Alimentícios no DF", 1970

Constatou-se que a maior parte dos estabelecimentos atacadistas são dirigidos por seus proprietários (72%), de nacionalidade brasileira (83%), com procedência mais acentuada do Estado de São Paulo (37%) e Pernambuco (17%). O índice de instrução revela alta participação de concluintes do antigo Curso Primário (41,5%) e expressiva presença de não concluintes do antigo Curso Secundário (17,1%). A ocorrência dos mais variados índices de escolaridade dentro da classe é compatível com o grau de complexidade de gerenciamento dos negócios, pois o atacado diversifi

ca-se tanto pelo número de itens (v.g. especialização só em comercialização de banana, de batata, etc.) e pelo volume transacionados.

Novamente, o baixo nível de instrução de muitos atacadistas deixa transparecer a necessidade de se infundir conhecimento que possibilite gerenciar o empreendimento em bases não intuitivas. As cadeias de per si constituem-se em esquemas planejados para obter economias operacionais e máximo impacto de marketing. Tais objetivos necessitam, no comando, não só de elementos dados à praxis mas também dotados de conhecimento teórico, que os capacita a ver a realidade nas suas verdadeiras dimensões.

5.3.3. ASPECTOS GERAIS DO COMÉRCIO ATACADISTA

O Quadro 5.10 procura sumariar certas características importantes do comércio atacadista. Observa-se a relativa estabilidade dos atacadistas, que, em sua maioria, conservaram-se como únicos proprietários do negócio (83%), operam em regime de trabalho contínuo não respeitando nem o domingo (56%) e participam, com boa frequência, das associações de classe (66%).

QUADRO 5.10- ASPECTOS GERAIS DO COMÉRCIO ATACADISTA DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS DO DF

| | |
|------|---|
| 83% | são os primeiros proprietários do estabelecimento |
| 56% | funcionam todos os dias úteis, inclusive aos sábados e domingos |
| 66% | participam de associação de classe |
| 39% | comercializam com arroz e feijão |
| 24% | alugam outras áreas de armazenagem |
| 100% | é o índice de expansão em capacidade de armazenagem necessário para atingir o volume médio de estocagem por estabelecimento |
| 93% | não pensam fazer aplicações com recursos oriundos exclusivamente do resultado de suas transações |
| 86% | do volume de vendas foram feitos a comerciantes varejistas |
| 44% | acham que a falta de capital lhes impede de aumentar os estoques |

Fonte: CODEPLAN, "Pesquisa de Comercialização de Gêneros Alimentícios no DF", 1970.

A maioria (93%) considera como pouco relevante a utilização de recursos próprios como único meio para financiamento das atividades, nos próximos anos.

Quase metade dos participantes acha que a falta de capital lhes impede de montar estoque adequado para a satisfação das oscilações do mercado interno. Os recursos de que dispõem são, em sua maioria, carregados para investimentos em construção e instalações.

Os problemas de exigüidade da área de armazenagem são patentes: os atacadistas teriam, no mínimo, que duplicar sua capacidade de armazenamento, a fim de evitar a locação de áreas de terceiros.

Os problemas estruturais do atacado são evidenciados pelo Quadro 5.11, através das "Dificuldades alegadas" pelos proprietários. O principal fator apontado foi o do movimento variável das vendas, o que pode ser explicado por ser virgem o mercado atendido, muito heterogênea a demanda, de tal maneira que, propriamente, não havia clientes cativos do varejista cuja colocação de pedidos pudesse oferecer ao atacadista uma previsão de estoques razoável ou, visto de outro ângulo, é o reconhecimento de que ao atacadista faltava técnica de previsão de vendas mais apurada que o simples controle visual da área do depósito. A solução para esse problema, na opinião dos atacadistas, estava na ampliação do estoque, através do acesso a múltiplas fontes de crédito.

QUADRO 5.11 - DIFICULDADES ALEGADAS PELOS ATACADISTAS DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS DO DF

| | |
|---------------------------------------|-------|
| O movimento de vendas não é constante | 39,0% |
| Falta de mão-de-obra adequada | 36,6% |
| Impostos elevados | 34,1% |
| Falta de crédito | 31,7% |
| Falta de fornecedores do produto | 26,8% |
| Juros altos | 19,5% |
| Aluguéis elevados | 17,1% |
| Muitos concorrentes | 7,3% |
| Contabilidade sempre atrasada | 7,3% |
| Venda a prazo excessiva | 4,9% |
| Capital pequeno | 4,9% |
| Fiscalização excessiva | 4,9% |
| Falta de transporte para entrega | 2,4% |
| Vendas em caminhões que vêm de fora | 2,4% |

Fonte: CODEPLAN, "Pesquisa da Comercialização de Cênsos Alimentícios no DF", 1970.

A segunda maior dificuldade foi a ausência de mão-de-obra adequada^{18/}. Apesar de a mão-de-obra empregada ser de origem exclusivamente familiar, constata-se a utilização dos chamados "chapas", carregadores avulsos que trabalham por tarefa, recebendo remuneração relativa ao número de volumes que carregam.

Impostos elevados, falta de crédito e falta de fornecedores do produto são outras dificuldades alegadas, de modo expressivo, pelos atacadistas.

As dificuldades alegadas patenteiam a falta de planejamento das atividades, de treinamento de pessoal, e de acesso a crédito e a fornecedores adequados. Tais dificuldades são sanadas, nas cadeias voluntárias, com a infusão de tecnologia desenvolvida e testada com sucesso, em várias décadas de atuação.

5.4. GASTOS COM ALIMENTOS E NÍVEL DE PREÇOS

Os efeitos da estrutura de varejo e da composição da renda familiar podem ser visualizados pelos preços dos alimentos e pelo percentual de renda desviado para cobri-los.

5.4.1 PARTICIPAÇÃO DOS GASTOS FAMILIARES

As classes de renda^{19/} baixa — conforme o Quadro 5.12 — gastam em torno de 46% de seus orçamentos no item "Alimen-

tos".

18/ A mão-de-obra ocupada pelo Comércio Atacadista compunha-se de 196 pessoas, sendo 178 maiores de 18 anos e 18 menores, o que corresponde a uma média de 4,8 homens/ano por estabelecimento. CODEPLAN, "Diagnóstico... op.cit . p. 40.

19/ As classes de renda foram distribuídas da seguinte maneira, em dezembro de 1977 (base: salário mínimo: Cr\$ 1.106,00).

| Classe | Renda |
|--------|----------------------------------|
| A | Acima de Cr\$ 9.141,00 |
| B | de Cr\$ 5.891,00 a Cr\$ 9.140,00 |
| C | de Cr\$ 3.887,00 a Cr\$ 5.890,00 |
| D | de Cr\$ 1.943,00 a Cr\$ 3.886,00 |
| E | até Cr\$ 1.942,00 |

tação", enquanto que a classe mais alta apenas 19%^{20/}.

QUADRO 5.12 - ESTRUTURA DE GASTOS FAMILIARES POR CLASSE DE RENDA

| CLASSES DE RENDA | A | B | C | D | E | MÉDIA |
|------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| ESPECIFICAÇÕES | | | | | | |
| Alimentos | 19,02 | 28,87 | 36,71 | 46,60 | 45,93 | 35,43 |
| Vestuário | 6,38 | 7,60 | 8,61 | 9,40 | 8,32 | 8,06 |
| Habitação | 13,65 | 17,49 | 7,07 | 8,59 | 11,07 | 11,57 |
| Artigos e Residência | 12,64 | 8,55 | 12,91 | 10,20 | 8,75 | 10,61 |
| Assistência à Saúde e Higiene | 7,51 | 3,88 | 3,90 | 4,73 | 8,56 | 5,72 |
| Bens e Serviços de caráter pessoal | 33,45 | 25,72 | 23,82 | 11,49 | 10,15 | 20,93 |
| Serviços e utilidades públicas | 7,35 | 7,89 | 6,98 | 8,99 | 7,22 | 7,68 |
| TOTAL | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |

Fonte: CODEPLAN - 1975

Apesar de se constatar uma taxa bastante uniforme na demanda por "serviços e utilidade públicas", as classes de menor renda destinam maior parcela de seu orçamento para transportes coletivos — o que é compensado pelas classes de maior renda em gastos com água, esgoto e telefone, entre outros.

5.4.2 NÍVEL E COMPOSIÇÃO DE PREÇOS DE ALIMENTOS E GÊNEROS ESSENCIAIS

Numa tentativa abrangente, o Quadro 5.13 procura mostrar o comportamento das Redes de Supermercado do Plano Piloto (A), das mercearias das Cidades Satélites (B) e dos Atacadistas Diversificados que atuam nessas cidades (C), em termos de preço e margens aplicados, com o propósito de demonstrar o percentual de poupança que teria o residente das Cidades Satélites se lhe fosse permitido adquirir, nas mercearias, os produtos aos mesmos preços dos grandes supermercados, independente, pois, de suas condições atuais de renda, da participação dos itens na cesta doméstica e da preferência individual.

20/ Os índices referentes aos gastos de alimentação da classe mais abastada e das de menor renda — 19% e 46% — respectivamente, coincidem, de modo geral, com as conclusões de outras pesquisas realizadas no país: 19% e 48%, constatados na Pesquisa de Orçamentos familiares da Cidade do Rio de Janeiro pela FGV, em 1967-68, e 17% e 52%, em pesquisa idêntica efetivada na Cidade de São Paulo pelo IPE, em 1972.

QUADRO 5.13 - NÍVEL E COMPOSIÇÃO DE PREÇOS DE ALIMENTOS E GÊNEROS ESSENCIAIS
BRASÍLIA - Plano Piloto e Cidades Satélites - março de 1978

| PRODUTO | Preço de Varejo | Preço de Varejo | Preço Médio Atacado | Preço Médio Aquisição | Margem de Comerc. | Margem de Comerc. | Margem de Comerc. | Diferencial de Preço |
|----------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|----------------------------|
| | (A) | (B) | (C) | (A) | (A) | (B) | (C) | (2) - (1) |
| | (1) (Cr\$1,00) | (2) (Cr\$1,00) | (3) (Cr\$1,00) | (4) (Cr\$1,00) | (5) (%) | (6) (%) | (7) (%) | (8) (%) |
| Absorvente feminino, pct | 13,90 | 13,87 | * | 12,36 | 12,4 | - | - | -0,2 |
| Açúcar refinado-5Kg | 29,40 | 31,70 | * | 27,26 | 7,8 | - | - | 7,8 |
| Açúcar cristal-5Kg | 27,52 | 27,68 | 27,08 | 25,42 | 8,3 | 2,2 | 6,5 | 0,6 |
| Aguardente de cana-gfa. | 9,50 | 13,52 | 11,59 | 8,70 | 9,1 | 1,7 | 32,2 | 42,3 |
| Água Sanitária, gfa. | 4,30 | 4,58 | 4,58 | 4,19 | 2,6 | Zero | 9,3 | 6,5 |
| Arroz longo, B, tipo 2,5Kg | 40,05 | 40,47 | * | 38,10 | 5,1 | - | - | 1,1 |
| Aveia, 500g. | 13,90 | 15,82 | 13,75 | 13,73 | 12,4 | 9,0 | 0,1 | 13,8 |
| Café solúvel | 13,46 | 18,22 | 15,00 | 12,25 | 9,9 | 21,5 | 22,4 | 35,4 |
| Cera p/assoalho em pasta | 20,20 | 18,66 | 15,41 | 14,46 | 40,0 | 21,1 | 6,6 | -7,6 |
| Cerveja, lata | 6,50 | 7,98 | * | -4,87 | 25,0 | - | - | 22,8 |
| Conhaque | 38,22 | 47,90 | * | - | - | - | - | 25,3 |
| Copo americano | 3,00 | 3,19 | 2,95 | 2,79 | 7,5 | 8,1 | 5,7 | 6,3 |
| Creme de arroz | 1,57 | 2,31 | 2,02 | 1,57 | Zero | 14,3 | 28,7 | 47,1 |
| Creme dental | 4,89 | 5,36 | 4,81 | 4,45 | 9,9 | 11,4 | 8,1 | 9,6 |
| Creme de leite | 11,80 | 16,06 | 13,33 | 11,71 | 0,07 | 20,5 | 13,8 | 36,1 |
| Desinfet. Líq. | 16,55 | 22,48 | 16,83 | 15,28 | 8,3 | 33,5 | 10,1 | 35,8 |
| Desodorante | 8,10 | 11,35 | * | 7,92 | 2,3 | - | - | 40,1 |
| Detergente em pó | 17,84 | 20,31 | 17,91 | 17,32 | 3,0 | 13,4 | 3,4 | 13,8 |
| Detergente líquido | 7,07 | 8,79 | * | 6,91 | 2,3 | - | - | 24,3 |
| Ervilha, lata | 4,95 | 5,80 | 5,70 | 4,86 | 1,8 | 1,7 | 17,2 | 17,2 |
| Extrato de tomate | 10,20 | 11,95 | 11,20 | 10,58 | -0,3 | 6,7 | 5,9 | 17,2 |
| Farinha de trigo | 3,95 | 4,40 | 3,80 | 3,84 | 1,2,9 | 25,7 | -1,0 | 11,4 |
| Feijão de cor | 11,05 | 8,63 | * | 8,75 | 26,3 | - | - | -21,9 |
| Feijão preto | 9,05 | 8,67 | * | 6,93 | 30,6 | - | - | -4,2 |
| Feijoadá completa | 11,07 | 13,07 | * | 10,60 | 4,4 | - | - | 18,1 |
| Fermento em pó | 9,22 | 11,80 | * | 8,29 | 11,2 | - | - | 28,0 |
| Flocos de Cereais | 13,80 | 16,40 | 14,37 | 12,70 | 8,7 | 14,0 | 13,1 | 18,8 |
| Fósforo | 2,90 | 3,01 | 2,45 | 2,44 | 18,8 | 22,9 | 0,1 | 3,8 |
| Goiaba em massa, lata | 12,00 | 15,28 | 13,00 | 11,50 | 4,3 | 17,5 | 13,3 | 27,3 |
| Kitute de porco | 12,50 | 15,58 | 12,71 | 12,00 | 4,1 | 22,5 | 5,9 | 24,6 |
| Lã de aço | 2,85 | 3,10 | 3,08 | 2,74 | 4,0 | 0,06 | 12,4 | 8,8 |
| Lâmpada elétrica | 5,95 | 6,51 | 6,00 | 3,96 | 50,2 | 8,5 | 51,5 | 9,4 |
| Leite condensado | 10,90 | 14,70 | 12,57 | 10,63 | 2,5 | 16,9 | 18,2 | 34,9 |
| Leite em pó | 25,50 | 28,78 | 26,45 | 22,64 | 12,6 | 8,8 | 16,8 | 12,9 |
| Maionese | 9,10 | 11,07 | 9,72 | 8,83 | 3,0 | 13,9 | 10,0 | 21,6 |
| Maizena | 6,57 | 7,15 | 6,02 | 5,26 | 24,9 | 18,7 | 14,4 | 8,8 |
| Margarina | 11,65 | 13,88 | 12,22 | 10,42 | 11,8 | 13,6 | 17,3 | 19,1 |
| Milharinha | 3,25 | 4,53 | * | 3,21 | 1,2 | - | - | 39,4 |
| Óleo de soja | 16,60 | 17,7 | 17,00 | 15,78 | 5,2 | 2,7 | 7,73 | 6,6 |
| Papel higiênico | 1,10 | 1,55 | 1,01 | 0,91 | 20,9 | 53,4 | 11,0 | 40,9 |
| Pilha | 9,79 | 10,83 | 9,75 | 9,10 | 6,6 | 11,0 | 7,14 | 11,6 |
| Sabão em barra | 2,68 | 3,08 | 2,71 | 2,38 | 12,6 | 13,6 | 13,9 | 14,9 |
| Sabonete | 4,65 | 5,91 | 5,02 | 4,64 | 0,2 | 17,7 | 8,18 | 27,1 |
| Sal | 2,70 | 3,27 | * | 2,59 | 4,2 | - | - | 21,1 |
| Suco de uva | 11,30 | 12,07 | 11,87 | 9,92 | 14,0 | 1,7 | 19,6 | 6,8 |
| Suco de cajú | 11,30 | 13,90 | 12,21 | 10,35 | 9,1 | 13,8 | 18,0 | 23,0 |
| Talco | 6,47 | 7,14 | * | 6,39 | 1,2 | - | - | 10,4 |
| Vermouth | 34,60 | 40,70 | 32,08 | - | - | 26,9 | - | 17,6 |
| Vinagre | 7,85 | 9,14 | 7,90 | 7,38 | 6,3 | 15,7 | 7,0 | 16,4 |
| Xarope | 23,50 | 28,90 | 25,50 | 22,36 | 5,1 | 13,3 | 14,0 | 23,0 |
| | (D) 523,86 | (E) 468,83 | (F) 409,60 | (D) 481,24 | X 8,85 | X 14,48 | X 12,0 | X 15,3 |
| | (G) 596,68 | (G) 688,10 | (F) 377,52 | (F) 337,09 | | | | |

FONTE : COBAL - DIMER (Divisão de Mercadologia) - Pesquisa exploratório sobre o Nível de preços do Varejo de Alimentos - Brasília, 1978, quanto aos itens 1, 2, 3, e 4; os demais são manipulações do autor.

- (A) = Grandes redes de SM estabelecidas no Plano Piloto
(B) = Pequenas e médias mercearias das cidades satélites
(C) = Atacado Diversificado que atende às cidades satélites

(D) = Somatório dos Itens comuns às colunas 1 e 4

(E) = Somatório dos Itens comuns às colunas 2 e 3

(F) = Somatório dos Itens comuns às colunas 3 e 4

X = Médias determinadas pelo diferencial de preços

(G) = Somatória total das colunas

* = Produtos não comercializados por atacadistas diversificados

Examinando-se o somatório da coluna 8, constata-se que a poupança estaria em torno de Cr\$ 91,42, numa compra de Cr\$ 596,68, ou seja um percentual de redução de 15,3.

Considerando o volume transacionado como um todo, sem levar em conta a margem de contribuição individual, as margens de comercialização praticadas, nesse grupo de produtos, são, de 8,85% pelos supermercados (coluna 5), 14,48% pelo atacadista diversificado (coluna 7) se o seu preço de aquisição fosse igual ao de aquisição dos supermercados, o que comprovadamente se sabe, tem probabilidade muito pequena de estar ocorrendo.

A margem do atacadista é artificialmente alta porque parte de suas vendas continua a ser financiada e ainda porque não compra tão eficientemente como a Grande Rede (suposição metodológica do Quadro 5.13).

Em suma, o Quadro 5.13 é significativo como indicador do carreamento de ineficiência de operação dos intermediários do canal tradicional de distribuição de alimentos.

Essa é a situação que se propõe resolver. Um diferencial grande entre os preços pagos pelos clientes das redes de supermercados e os desembolsados pelos das mercearias decorre do reduzido poder de compra e/ou deficiente esquema operacional colocado em prática pelo atacadista diversificado cujas consequências são repassadas pelo varejista, via margens de comercialização que se sempre fixas, ao consumidor.

Um desafio, uma oportunidade. A cadeia voluntária, solução para outras situações idênticas, pode se constituir em alternativa salutar para todos os agentes do canal de distribuição de alimentos, e, sobretudo, para o consumidor.

SÍNTESE E ACOPLAGEM DOS CONCEITOS À REALIDADE DA DISTRIBUIÇÃO DE ALIMENTOS

*Agora não é o momento de pensar naquilo
que você não tem. Pense antes no que pode
fazer com aquilo que tem.*

E. Hemingway, o Velho e o mar

6.1. INTRODUÇÃO

Esta dissertação concentra seus esforços em mostrar a instabilidade da pequena empresa voltada à distribuição varejista de alimentos e emacessar para o vislumbre de solução desse estado de coisas com a adoção de um sistema mais desenvolvido. Paralelamente é mostrada a dualidade existente nessa área.

A situação brasileira relativa à distribuição de alimentos apresenta um panorama paradoxal, já que perdura há década, dentro de um espírito de passividade. Há, é verdade, algum esforço isolado, mas jamais se ousou questionar o sistema como um todo.

A dualidade no abastecimento persiste de tal modo que ultimamente as Grandes Redes de supermercado passaram a adotar a filosofia da fusão como meio de ampliar sua escala de operação, diante do fato constrangedor de que seu mercado estava encolhendo. A periferia dos grandes centros urbanos e as zonas rurais continuam a arcar com o subproduto do sistema, pagam preços mais altos que os desembolsados pelos habitantes de zonas mais densamente povoadas e de bom nível de renda. Se se correlacionar com os seus gastos de alimentação, que ascendem a mais de 50% da renda familiar, ter-se-á clara noção do nível de problemas que enfrenta grande número de famílias brasileiras.

Não é de se estranhar que a pequena empresa varejista de alimentos apresente taxa de acentuada mortalidade, convivendo dia a dia em zona rarefeita de renda, e desprovida de escala econômica de operação, e sem garantias efetivas a oferecer para a obtenção de crédito e financiamento para melhorar os aspectos operacionais de seu negócio. No entanto, a pequena empresa é importante peça do motor econômico do país e cumpre preservá-la, tanto mais que, no campo da distribuição varejista de alimentos, constitui-se numa das raras opções de abastecimento das populações periféricas e representa papel social significativo não só pelo detalhe assinalado, mas como fonte de mão-de-obra e escola de formação de empresários nacionais.

Tanto a dualidade pode ser removida como a pequena empresa preservada pela adoção de procedimentos e de técnicas operacionais desenvolvidas. A organização afeta e altera o ambiente onde opera. Há um processo constante de interação entre a organização e o ambiente. Uma decisão tomada pode alterar o ambiente o qual pode, por sua vez, afetar a espécie de decisões tomadas pela mesma organização e/ou organizações numa data mais tarde. Em outras palavras, a dualidade no abastecimento pode ser sanada: a tomada de decisões por organizações em base nas demandas ambientais num ponto do tempo pode mudar radicalmente o ambiente e, conseqüentemente, alterar as próprias demandas.

6.2. DINÂMICA DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

O canal de distribuição existe para desempenhar determinadas funções e atingir certos objetivos na economia. Evoluem, para continuar a existir, atendendo requisitos ambientais. As mudanças ocorridas no Brasil confirmam essa realidade e indicam a necessidade da volta à especialização de seus agentes.

O que uma economia produz flui das fontes produtoras através de um complexo de vias chamado sistema de canal de distribuição. Assim são criadas as utilidades de tempo, lugar e posse, para o consumidor. O sistema de canal tem o mercado como centro e os ambientes competitivo, econômico, social e governamental, nos limites periféricos. As operações do canal são a logística e o desenvolvimento do sortimento. Compõem a parte interna do canal a sua estrutura organizacional, o sistema de comunicação e a administração ou liderança.

O sistema de canal é aberto para procurar ajustar-se com o ambiente e fechado, no sentido de procurar comportar-se rigidamente com rotinas pré-estabelecidas. Essa é a razão pela qual dão-se as inovações ou acréscimos específicos em termos de forma, função e significado sobre a realidade anterior, na estrutura de um canal.

As inovações nem sempre ocorrem de modo natural pois fatores inibidores de ordem organizacional, tais como a rigidez ou os valores anti-inovação dos membros, e de política de marketing, como o ciclo de vida do produto, os sistemas de distribuição física progressistas, a rede de comunicação, as características dos bens, a capacidade financeira, podem circunscrever a possibilidade de inovação às instituições de bom porte financeiro ou estranhas aos quadros constituídos do canal. A mudança mais facilmente visualizável é o aparecimento de nova instituição no canal. As teorias que tentam explicar o aparecimento, são em geral, descritivas: não dizem quando e como as próximas mudanças se darão.

A teoria da Roda do Varejo enfatiza a entrada de novos participantes no canal por aproveitar oportunidades em ter

mos de redução de custos de operação, e conseqüente oferta de melhores condições de compra ao consumidor. A Teoria do Acordeão afirma existir um padrão histórico de seqüência cíclica das instituições de marketing em termos da extensão das linhas de mercado rias que oferecem.

A ecologia econômica, tentando explicar a "Roda do Varejo", o fez em termos de concorrência imperfeita: a empresa que se avanta no mercado tenta tirar partido da situação. As analogias apresentadas por essa teoria são expressivas: a conver gência leva as formas concorrentes a adotar o modo de operação da instituição eficiente, inovada; a hipertrofia chama a atenção pa ra o equilíbrio de crescimento das instituições; e a regressão leva à reflexão das reais vantagens da adoção de inovação e do crescimento. Finalmente, a Teoria do Processo Dialético refere-se à realidade segundo a qual as instituições inovadas carregam con sigo características das formas concorrentes, anteriores.

Essas teorias explicam o aparecimento da cadeia vo luntária, no país de origem, os Estados Unidos da América do Norte: tanto o varejista independente como o atacadista haviam-se acomodado e constituíam-se em organizações de custos e pre ços al tos. A cadeia de lojas, a forma inovada, operando de modo eficien te, fez com que esse estado de coisas evoluísse e cr istalizasse numa solução alternativa que foi a integração vertical do atacado e varejo. — No Brasil, a situação não é muito diferente: diferen tes são os fatores que levam à nossa realidade: as instituições de alimentos e bens essenciais que servem às periferias dos grandes centros urbanos são equipamentos de distribuição de custos e pre ços al tos, à espera de uma solução sistêmica que beneficie todo o ambiente.

A análise das funções desempenhadas pelos interme
diários do canal pode-se constituir em uma abordagem bem objeti
va do processo de inovação. As funções de distribuição são mais
fundamentais que as instituições que a qualquer tempo aparecem
para executá-las. Os canais se desenvolvem quando novos alinhamen
tos de atividades funcionais tornam-se necessários, como resulta
do de determinadas forças do mercado: a ação dos concorrentes e o
mix variável de serviços desejados pelo consumidor.

Como, em economias desenvolvidas, muitas das mudan
ças que ocorrem em determinado canal, na realidade são decisões
estratégicas, os alinhamentos institucionais podem ser explicados
dentro de um modelo onde as mudanças acontecem em decorrência da
alteração dos objetivos e estratégias da administração do canal .
O modelo de Guiltinam sugere cinco estágios, com os objetivos de
contato e comunicação com os compradores finais, cobertura e/ou
capacidade de mercado, controle, custo, cooperação/consolidação .
Cada um desses objetivos pode, respectivamente, corresponder às
seguintes estratégias ilustrativas: o canal fabricante-atacadista-
varejista ou o canal de circuito menor possível, distribuição in
tensiva ou marcas múltiplas, franchising ou distribuição exclusi
va ou sistemas administrados, cadeias voluntárias ou cooperativas,
integração vertical.

No caso brasileiro, observaram-se várias mudanças
institucionais e funcionais. À medida que avançam novos equipamen
tos de distribuição, a loja de fazenda, a loja geral, a loja de
linha limitada dão lugar a formas inovadas. A loja de departamen
to, o supermercado, o shopping center, o hipermercado, ganham es
paço com a crescente necessidade de abastecimento das sempre maio
res aglomerações urbanas. — A par das mudanças institucionais ,
ocorreram mudanças nas funções desempenhadas pelas instituições
de distribuição, motivadas pela crescente escala das indústrias

e pela necessidade de exposição em inúmeros pontos para atender à população acrescida das cidades. O atacado diversificado proliferou com sucesso na década de 40 vindo a decair no final da década seguinte, com a incipiente atuação do supermercado. Daí em diante sua participação foi altamente declinante, sendo suas funções assumidas parcialmente pela Indústria e pelas redes de Supermercados. No lado do varejo, observou-se igual tendência: a participação nas vendas dos estabelecimentos diversificados sobre os especializados é sempre declinante, desde a década de 40.

A função do atacado, como financiador do varejo, também declinou acentuadamente. *até aqui*

Apesar de tudo é ainda significativa a participação nas vendas de varejo dos equipamentos tradicionais de alimentos, sobretudo àquela parcela da população a qual não tem acesso ao supermercado.

O esquema tradicional de distribuição brasileira de alimentos (fabricante/produtor — rede de supermercado ou varejo tradicional e pequenos supermercados ou atacadista-varejo tradicional) pode ser simplificado com a redistribuição de funções, ficando, de modo geral, o produtor com as funções de produzir e os intermediários, com a de distribuir (Fabricante/produtor — grande varejista ou atacadista-varejista filiado e/ou tradicional). Poderia assim ser atingido o objetivo da especialização das funções, advindo uma redução de custos de distribuição, com benefícios para todo o sistema: indústria/produtor, intermediário e consumidor final.

Dado o envolvimento dos participantes na realidade questionada, pode a empresa pública da área do abastecimento planejar as mudanças no canal de distribuição de alimentos, promovendo a integração de dois membros — o atacadista diversificado e

o varejista — num esquema chamado cadeia voluntária^{1/}.

Ao mesmo tempo a indústria pode participar efetivamente, início que é de um longo caminho ao consumidor. O envolvimento global dos agentes no processo pode trazer ao canal reduções de custo e benefícios para todos os participantes.

6.3. A INTEGRAÇÃO DE FUNÇÕES

As cadeias voluntárias, ou a integração vertical do atacado e varejo num esquema de livre participação, nasceram da necessidade de o empreendimento independente se ajustar aos requisitos do ambiente. Suas políticas e métodos de operação visam conquistar as condições de competitividade no mercado.

As cadeias voluntárias surgiram nos Estados Unidos da América do Norte, em decorrência da evolução da tecnologia de distribuição de mercadorias e da reação adaptativa dos integrantes desse sistema.

1/ A cadeia voluntária da COBAL compõe-se de quatro "Centrais de Serviços", em operação em Florianópolis — SC, Araraquara — SP, Brasília (DF) — (cuja pesquisa para implantação dão fundo à esta dissertação), Belo Horizonte — MG (Contagem, mais as programadas para inaugurar-se, em 1979, em São Paulo — Capital (fevereiro, Vila Leopoldina, para atender os municípios de Osasco, Carapicuíba e Barueri), Porto Alegre — RS, Rio de Janeiro — RJ, Recife — PE. Agora com o apoio do Banco Mundial (que cobre o custo de construção e de equipamentos) prepara-se para a implantação de mais 21 "Centrais de Serviços", nos próximos anos, em cidades médias, por todo o Brasil.

Com grande organização, a COBAL estava em posição de controlar os experimentos em locais distintos antes de introduzir as mudanças planejadas em outras áreas de atuação. Ela o fez em dois projetos-pilotos, em Florianópolis e Araraquara, para limitar o risco de fracasso ou da perda, exercitando a habilidade administrativa e o estilo, e adequando a estrutura organizacional. Após dois anos de teste, o esquema foi colocado em prática, com sucesso, em Brasília e em Belo Horizonte.

A filosofia geral de atuação é a de se constituir em efeito demonstrativo para a iniciativa privada.

As cadeias de lojas, que se haviam desenvolvido com sucesso desde a metade do século XIX, ameaçavam a sobrevivência do atacadista e varejista independentes: assimiladas as funções de ambos, operavam com eficiência, oferecendo preços mais baixos ao consumidor. As primeiras reações dos independentes foram a formação de grupos e consórcios de compra, os quais acabaram falhando: os membros não colaboravam nem honravam seus compromissos.

As cadeias, que se seguiram, imitaram a forma do sucesso das redes de loja: assimilaram as funções de atacado e varejo, estabeleceram a divisão do trabalho com especialistas para os aspectos importantes do negócio e integraram as atividades de distribuição — transporte, armazenagem, compra unificada, serviços obtidos de maneira econômica e organizada: lojas limpas, modernas, bem planejadas e arranjadas, técnicas avançadas para selecionar e treinar mão-de-obra, hábil seleção de locais de loja, criação de marcas próprias, manutenção de maior sortimento de mercadorias com número menor de marcas, uso mais amplo de propaganda semipadronizada e custos mais baixos, utilização de formas avançadas de pesquisa de marketing, estabelecimento de padrões para admissão dos membros.

Idéia de sucesso, no país de origem, para sobrevivência do comerciante, o sistema de cadeias voluntárias foi transplantado para outros países a fim de solucionar problemas análogos. A Holanda foi o primeiro país europeu a adotar a nova tecnologia e o fez com êxito, serviu de modelo para os demais, tais como Grã-Bretanha, a França, Bélgica, Alemanha. A idéia fez ainda incursão pelo Oriente Médio (Israel) e Extremo Oriente (Japão) e Oceania (Nova Zelândia). Na América Latina, face às altas taxas de urbanização ocorridas nas últimas décadas e ao problema consequente da distribuição de alimentos, a cadeia voluntária consti

tui-se, em vários países, como solução alternativa: no México, o peculiar esquema estatal adotado trouxe benefícios para as camadas de menores ingressos da população; na Venezuela e Colômbia as cadeias fracassaram em virtude da ausência de um padrão operacional seguro, mas novos esforços estão sendo envidados para obtê-lo. Costa Rica e Argentina são outros países que investiram na idéia.

Na América do Norte, a forma independente não filiada de fazer comércio é uma espécie reduzida. A participação maciça fica por conta dos associados e cadeias de lojas.

Em relação às políticas e métodos operacionais adotados, as cadeias voluntárias buscam obter condições mais vantajosas dos fornecedores, promover mais eficientemente a transferência da mercadoria do atacado aos membros varejistas e elevar o padrão de atividade dos filiados.

Para integrar a cadeia, o varejista deverá ser de um padrão definido, preferencialmente com experiência associativa; sua participação no sistema é voluntária. Deve concentrar as compras tanto quanto possível, para obter vantagens e viabilizar o empreendimento como um todo. Deve procurar aumentar a taxa de giro dos seus estoques, reduzindo o número de marcas compradas pela aquisição das marcas próprias da cadeia. São-lhe restritos o número e a facilidade de suprimento e racionalizados os processos de distribuição física, bem como a operacionalização da loja e o gerenciamento do negócio.

6.4. O COMÉRCIO VAREJISTA DE ALIMENTOS NAS CIDADES SATÉLITES DE BRASÍLIA

O varejista é o intermediário que adquire lotes selecionados de fontes provedoras mais volumosas e os entrega ao usuário do ponto final do canal — o consumidor — em lotes

mínimos, de acordo com a conveniência do mesmo. O modo como desempenha essas atividades tem fundamental importância para ele e para o canal considerado como um todo, em termos de controle e de custos, principalmente, no que tange ao líder do canal, pois seu interesse primário é o de, senão crescer, pelo menos sobreviver.

O varejista de alimentos das Cidades Satélites está obrigado, em virtude de sua pequena escala de operação, — porque não há estímulo de o atacadista ou a Indústria visitá-lo mais vezes — a fazer suas compras numa base mensal, imobilizando desta maneira capital que poderia ser utilizado para outros propôsitos, como o de resolver problemas de capital de giro, de ampliação da loja ou colocação de equipamentos. Ao mesmo tempo ele não tem condições de adquirir os produtos aos preços da Grande Organização, como as redes de supermercados, e, conseqüentemente, repassa-os ao consumidor a preços mais altos. O caso toma contornos mais sombrios quando se observa que praticamente 20% dos varejistas comprem em armazéns e supermercados para a revenda em suas lojas.

Trabalha usualmente com uma linha de comercialização com alta participação de vendas de itens básicos e isto com margem modesta, porque em geral são produtos tabelados.

A mão-de-obra é predominantemente familiar e sem treinamento específico: a experiência é adquirida pelo exercício, dia a dia, das atividades do estabelecimento.

Um bom número de estabelecimentos ainda opera em estilo tradicional, não usufruindo da redução de custo oferecida pelo sistema de auto-serviço e, conseqüentemente, da oferta de uma maneira mais agradável de o cliente escolher o produto que deseja comprar, apesar de muitos estabelecimentos serem de instalação recente.

O exercício gerencial do estabelecimento é feito de modo intuitivo, principalmente quanto ao controle empírico de estoque, à política de vender por caderneta, acarretando com isso sérios problemas dos quais nem sempre está ciente o proprietário-gerente.

Os estabelecimentos também apresentam problemas de equipamento, não possuindo mesmo os essenciais para a operação conveniente do empreendimento.

Os varejistas valorizam sua forma de organização individual e demonstram muita vontade de participar de esquemas associativos nos quais possam ver retorno imediato, tais como uma associação de compras. Aham também conveniente receber assistência técnica para operar a loja.

A conclusão geral a que se chega é que o pequeno varejo não compra nem vende bem, impossibilitado que está de atingir ganhos de escala e habilidades operacionais em ambas as atividades.

6.5. O COMÉRCIO ATACADISTA DE ALIMENTOS NAS CIDADES SATÉLITES DE BRASÍLIA

Como ficou evidenciado pela análise do Atacado Diversificado no Brasil, no capítulo II, muitos de seus agentes ingressaram no varejo com a montagem de redes de supermercados. Evidentemente esses eram os atacadistas mais fortes. Os demais continuaram ainda no ramo, e é significativo observar que dos atacadistas que serviam Brasília, 37% eram provenientes do Estado mais desenvolvido do Brasil, São Paulo.

A análise do Comércio atacadista de alimentos do Distrito Federal mostrou o quadro real dos problemas enfrentados: capital, mão-de-obra e organização.

A falta de capital necessário para melhorar as instalações e expandir contribui para que o atacadista não atinja ganhos de escala; e desde que essas economias não sejam atingidas, a solução é, como se viu pela análise do varejo das Cidades Satélites, oferecer uma linha de produtos não satisfatória, em entre-gas espaçadas, a preços não adequados.

São-lhe ainda deficientes as instalações de armazem e os equipamentos, onerando o sistema com custos mais altos de distribuição física.

A mão-de-obra, como os próprios atacadistas admitem, não é a adequada para execução das atividades. Seria necessário treinamento, o que não estão em condições de dar, já que o seu próprio procedimento, na gerência do negócio, deixa muito a desejar.

Os problemas organizacionais persistem na visão empresarial impressa ao gerenciamento do negócio: obter maior capital de giro para aumentar os estoques de mercadoria, para enfrentar a incógnita da demanda, sem antes exercer um correto controle de estoque e uma planejada previsão de vendas.

6.6. PROCESSO DE ATUAÇÃO SIMBIÓTICA ENTRE O VAREJO E O ATACADO DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS: a Cadeia Voluntária.

"Simbiose é a associação heterogênea de dois seres vivos na qual há benefícios recíprocos".

Apesar das disfunções assinaladas, o pequeno varejo de alimentos representa importante papel social no abastecimento, principalmente em áreas carentes de renda, onde precisamente se evidencia uma demanda reprimida de bens essenciais de consumo.

Além disso, apresenta muitas das vantagens de um supermercado sem algumas de suas desvantagens. Frequentemente é

bem localizado no bairro, operado com mais responsabilidade pelo proprietário, dotado de mais flexibilidade de ajustamento, envolvido com menores custos fixos e menos mão-de-obra contratada.

O atacado diversificado, por sua vez, não obstante o decreto de sua relativa falência^{2/} expresso pela tendência dos dados estatísticos das últimas décadas e das deficiências de seu esquema de operação, continua com a função econômica de reduzir a distância e o número de contatos entre as fontes produtoras e os distribuidores finais^{3/}, é um especialista do canal de marketing, destinado a reduzir o custo do bem transacionado: impossível imaginar um esquema em que a indústria de bens alimentícios pudesse distribuir direto, com sucesso, a todos os pontos de varejo, por menores e mais distantes que sejam, e com minimização do risco financeiro^{4/}.

2/ O quadro no início dos anos 70, apresentava grande parte dos atacadistas de número elevado de itens concentrados no Norte e Nordeste do país face à expansão das linhas de comunicação e ao reduzido mercado que tornam proibitiva a distribuição direta. Confira, Companhia Brasileira de Abastecimento. COBAL. — Subsídios... op. cit. p. 37.

3/ Há três princípios que justificam a existência de intermediários de Marketing: o do menor número total de transações, o das reservas concentradas (as quantidades de bens em estoque, quando são usados intermediários, é menor do que seria exigido de outra maneira) e o da proximidade (o intermediário próprio deve colocar-se próximo ao mercado). Bowersox, D.J. *Logistical Management*, London, The Macmillan Co., 1974, p.46-47.

4/ O uso de intermediários se resume em sua maior eficiência na execução de tarefas e funções básicas. "Os intermediários, por sua experiência, especialização, contatos e escala, oferecem ao produtor mais do que ele normalmente pode conseguir por conta própria". KOTLER, op. cit. p. 125.

Ora, se combinássemos as virtualidades desses dois intermediários num esquema com as seguintes características:

- uma organização central de compras atacadista que adquirisse grandes lotes de mercadorias direto dos fornecedores para distribuição a uma ou várias centenas de pequenos varejistas filiados, à base do "cost plus",

- um conjunto de filiados varejistas de tamanho, volume de vendas e condições financeiras determinados, situados em áreas não concorrentes, num raio econômico ao redor da organização central^{5/},

- um sistema moderno de distribuição física, com o transporte obtido de maneira econômica através de frota própria ou alugada^{6/}, com o manuseio de mercadorias feito através de equipamentos mecânicos^{7/}, e com a armazenagem em estrutura atualiza

5/ O índice tido como econômico, 100 km de raio, é obtido da experiência de sucesso da localização dos Armazéns Centrais de muitas Cadeias Voluntárias Americanas. Obviamente, o índice não é rígido. O que se pretende evitar é o excesso, digamos de 750 quilômetros, de experiência já ocorrida entre nós.

6/ Para agilização, aumento da produtividade e redução de custos de transporte, no ramo de bens alimentícios e gêneros essenciais, é aconselhável o uso das gaiolas com rodízio em caminhões com plataformas elevatórias acomodadas às carrocerias, pois as unidades varejistas, na sua quase totalidade, não dispõem de plataforma de descarga. Dessa forma, pode-se duplicar o número de entregas diárias. A arrumação em gaiolas e a plataforma elevatória permitem que um caminhão de 10 toneladas possa ser carregado em 15 minutos, por apenas um homem.

7/ Em geral, são utilizados para a movimentação de mercadoria os seguintes equipamentos:

- a) empilhadeiras —dentre os modelos existentes a mais aconselhável é a elétrica em razão da reduzida área de manobras de que necessita (2,50 m contra os 4 m de outros tipos) e por ser anti-poluente.
- b) carros hidráulicos—complementam o trabalho das empilhadeiras, fazendo o transporte horizontal das cargas paletizadas. Para depósitos com área superior a 5 000m² recomenda-se o uso de carros elétricos.
- c) gaiolas com rodízios—são utilizadas na separação das mercadorias. Reduzem o custo do transporte sensivelmente. Devem ser dimensionadas em conformidade com os produtos estocados e com as medidas das carrocerias dos caminhões.

da^{8/}, racionalmente departamentalizada, e com serviços de embalagem^{9/}.

- um complexo de serviços obtidos de maneira conjunta, econômica, tais como, propaganda cooperativa, materiais de promoção de vendas, serviços de orientação operacional e gerencial da loja, de informação de mercado, de orientação fiscal, de aquisição de equipamentos...pagos à base de uma taxa mensal.

8/ O sistema de armazenagem mais atualizado é o paletizado que permite melhor desempenho operacional em comparação com o convencional. Dentro do sistema paletizado os tipos de equipamentos utilizados vão depender da área disponível para depósito e do volume das aquisições. Da estocagem pelo sistema paletizado — fazem parte os páletes, cujas dimensões são estabelecidas, no caso brasileiro, por critério da empresa, observadas as características dos produtos e as normas recomendadas pela ABNT e ISO (nunca devem ser esquecidas as vantagens dos páletes padronizados, para a indústria e para o distribuidor) e estruturas metálicas, cujos tipos e dimensões são estabelecidos de acordo com as dimensões dos páletes, com a altura da carga e capacidade requerida de armazenagem. Os tipos de estrutura mais utilizados são a porta-pálete convencional, a porta-pálete "drive-in" e a porta-pálete "drive-thru".

9/ A utilização de equipamento do tipo tunel de recolhimento e seladora, por exemplo, permite ao varejista filiado ter, em sua loja, mercadorias cuja embalagem de fábrica não lhe permite a aquisição (ausência de embalagens "makro") econômica, obrigando-o a pedir acima das quantidades necessárias para vender no período entre duas entregas, as quais são feitas semanalmente na cadeia voluntária. As vantagens são ainda mais significativas se se levar em conta as reduções de custo para o varejista quando recebe embaladas certas mercadorias como carnes, frutas e verduras e outros perecíveis.

- uma linha de comercialização de produtos de rotação garantida e de marcas próprias^{10/} fornecidos, em entregas semanais, através de pedidos de compra pré-impressos, devolvidos pelo correio ou coletados pelo supervisor da organização central,

- um contrato de suprimento^{11/} de mercadorias e de mais facilidades, que inspire a coesão e a vontade de crescimento do grupo, através da concentração progressiva das compras na organização central, com extensão de crédito limitada e gerenciada,

- um processo de comunicação entre os membros tendente a desenvolver o espírito associativo, através de jornal ou revista internos, encontros, atividades recreativas e providenciárias.

10/ Os produtos de marcas próprias, quase sempre réplicas perfeitas das marcas nacionais vendidas a preços menores que aquelas, ajudam a aumentar o tráfego da loja, e, conseqüentemente, a ampliar as vendas dos demais produtos, razão pela qual são instrumentos de fixação do filiado à cadeia voluntária. Mesmo em países desenvolvidos, em que há décadas o sistema de varejo opera com tais marcas, persiste a tendência ambiental pela sua preferência crescente. Pesquisa nacional recente, realizada nos USA junto a importantes profissionais e observadores do varejo de alimentos, confirmou que lá elas serão fortes, na década de 1980. Confira —BELLENGER; D.M., STANLEY, Th.J. and ALLEN, F.W. "Food Retailing in the 1980s: Problems and Prospects", Journal of Retailing, 53, Fall, 1977, p.59-70.

Ver ainda: LAZER, William. "The 1980s and Beyond: A Perspective", MSU Business Topics, Spring, 1977, p.21-35.

11/ O contrato prevê as condições de suprimento de mercadorias e outras facilidades, incluindo quase sempre a cláusula de o varejista concentrar determinado volume de compras, para preservação da sociedade do empreendimento. Nesse sentido é que o sistema de cadeia voluntária difere do sistema de Franchising: "Nesse sistema, o franqueador serve como um distribuidor atacadista de mercadorias e fornece uma série de serviços que é usualmente mais ampla que a oferecida pelas cadeias voluntárias. As franquias são em geral mais rigorosamente controladas do que os membros varejistas de uma cadeia voluntária e há um tipo diferente de compromisso financeiro com o fornecedor. Contudo, os dois tipos de operação são paralelos em vários aspectos, e o franqueador claramente domina o canal. As mercadorias são fabricadas ou adquiridas de acordo com as especificações do franqueador, e as vendas no varejo também são feitas de acordo com suas instruções, que comumente são dadas com detalhes consideráveis": Lewis, op. cit p. 267-268. Identifica distinção formal é adotada por Philip Kotler ao classificar os Sistemas de Marketing verticais Contratuais, separando as Cadeias Voluntárias das Organizações de franquia. Kotler, op. cit. p.730.

... chegaríamos a uma eficiência igual ou maior que a das redes de supermercado, cujo segredo se encontra em seus recursos organizacionais, sobretudo na divisão do trabalho, com especialistas para as mais diversas atividades.

Nesse esquema de especialização funcional, a organização central atacadista colhe os benefícios de uma previsão de vendas planejado feitas a clientes cativos, podendo assim racionalizar seus investimentos e operar com alto grau de acerto e produtividade.

O grupo de varejistas é ainda mais beneficiado. A entrega semanal leva a imobilização em estoques a cair para próximo de 1/4 em grande parte da linha, que atualmente lhe é de abastecimento mensal, liberando capital para outros propósitos, tais como, o aumento de compras, modernização da loja, aquisição de equipamentos; a oferta de serviços em conjunto baixa-lhe o custo operacional da loja; a assistência técnica operacio-gerencial dá-lhe maior produtividade; a compra em escala da organização central e as economias advindas de uma distribuição física racional possibilita-lhe os melhores preços de aquisição; finalmente, o trabalho executado pela organização central libera-o do tempo gasto e da chateação de atender aos vendedores, para se dedicar a tarefas exclusivas de gerenciamento do negócio.

A indústria ou o produtor tem vantagens evidentes na redução dos seus atuais custos de distribuição¹² bem como passa a poder diversificar sua linha de produtos e/ou aumentar significativamente sua exposição do mercado.

12/ a guisa de ilustração, uma indústria líder do ramo de produtos de higiene doméstica e pessoal apresenta, como custo de uma visita, o seguinte quadro, em 1978.

| AREA DA UNIDADE DE VENDA (m ²) | PROMOTOR (Cr\$) | VENDEDOR (Cr\$) |
|---|--------------------|--------------------|
| H (+ 240) | 676,99 | 1.515,44 |
| S (150) | 420,20 | 940,62 |
| G (120) | 338,49 | 757,72 |
| M (90) | 253,87 | 568,29 |
| P (60) | 169,25 | 378,86 |

A indústria, no caso, visita apenas 7,9% dos seus 160.000 pontos de venda.

O maior beneficiado de todo o esquema é o consumi
dor. Como já se observou, é nas áreas de menor renda que se gasta
maior percentual do orçamento familiar em alimentos e onde pulu
lam as pequenas e ineficientes lojas varejistas de alimentos. Re
cebendo as mercadorias em condições melhores de aquisição, os va
rejistas estariam capacitados a transferir ao consumidor parte des
sa vantagem. A organização central, já com vistas à expansão do
negócio e adequação às condições do mercado, sugere ao varejista
o preço de revenda, que é, ao mesmo tempo, lucrativo para o inter
mediário e ajustado à concorrência ou às condições de mercado. Ao
varejista cabe, mantendo uma rentabilidade satisfatória, repassar
ao consumidor parte das economias de escala adquirida, como condi
ção de se fortalecer na vizinhança e não se ver presa de outros
esquemas mais elaborados que venham a substituí-lo, numa imitação
do conceito do Roda do Varejo. É um problema de visão a longo pra
zo, ao qual o varejista tradicional deve-se adaptar para sobrevi-
ver. É uma questão, sobretudo, de eficiência e eficácia^{13/}.

13/ A produtividade mede a eficiência de um sistema, ou seja, de
seus processos de transformação e depende da tecnologia empre-
gada. Em se tratando de uma organização, a produtividade de
pende em altíssimo grau, da sua eficácia, ou seja, de que
seus produtos e serviços satisfaçam determinados requisitos de
qualidade, quantidade e oportunidade. "Uma empresa muito efi-
ciente não é necessariamente eficaz. Pode suceder que a quali
dade, a quantidade ou oportunidade de seus produtos sejam de
ficientes, o valor que os mesmos representam no mercado podem
ser sensivelmente diminuídos". COZZI, Afonso O. "Modernização
empresarial da PEquena e Média Empresa". In: CEBRAE, 1º Semi-
nário Nacional de Produtividade, Rio de Janeiro, set.1977, p.4.
O objetivo do varejista não é vender no máximo volume possí-
vel, mas vender bem. Vender bem é uma decorrência do aten-
dimento das necessidades do consumidor e das metas organiza-
ções, de curto e longo prazos. Ver Kotler, Philip. "Da obses-
são de vender à eficácia mercadológica, Harvard Business Re
view, Nov. December, 1977, p. 67-75.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Se as organizações são planejadas para atender aos requisitos do ambiente, o tipo de propriedade ou integração financeira deveria ser de importância secundária.

DOV IZRAELI

7.1. UM REMÉDIO PARA MUITOS MALES, MAS NÃO PARA TODOS

A análise da pequena empresa varejista de alimentos possibilita concluir que sua situação de instabilidade pode ser sanada, levando, em consequência, benefícios para o consumidor e para a fonte supridora tradicional, o atacado diversificado, e, por extensão, à indústria e/ou ao produtor.

As conclusões podem ser, assim, sumariadas:

1. A pequena empresa de varejo de alimentos representa papel sócio-econômico importantíssimo e cabe à economia promovê-la. Sua necessidade primeira, na atual conjuntura, é de organização, e, posteriormente, de capital.

2. As funções de Marketing devem ser exercidas de modo especializado para que o sistema atinja maior produtividade.

A eficácia será atingida quando forem dadas ao pequeno varejista condições de competitividade e de retorno satisfatório sobre os investimentos e, como consequência, às populações de baixa renda, onde as pequenas unidades varejistas de alimentos se inserem, condições de adquirir produtos a bons preços e de melhor qualidade.

3. As mudanças no canal de distribuição não acontecem em base exclusivamente natural, mas podem representar decisões estratégicas planejadas por um líder ou uma instituição que tenha interesse no canal.

4. O esquema alternativo onde o pequeno varejista de alimentos pode obter as maiores economias de escala de serviços é o sistema de cadeia voluntária, ou a integração vertical do atacadista diversificado com o varejista correspondente, à base de contrato e de filiação espontânea.

5. A cadeia voluntária permite ao atacadista passar do estado de incerteza para o de segurança, sabendo o que, quanto, quando, a que preço e para quem vai comprar, possibilitando-lhe adequado planejamento de suas operações.

6. A pequena empresa precisa de um líder que lhe transfira não só produtos, mas também serviços, e esse é o atacadista diversificado, para enfrentar uma eventual concorrência dos supermercados e conseguir baixar a curva de custo através da aquisição de "know-how" e facilidades de operação, em escala econômica.

7. A cadeia voluntária transforma o pequeno varejista em grande, com a vantagem de este operar com custos menores, ser bem localizado na vizinhança e ter maior flexibilidade de adaptação às necessidades do mercado.

8. A cadeia voluntária representa solução adequada à nossa realidade tendo em vista que minimiza a necessidade de capital de giro da empresa através do abastecimento semanal dos produutos, supera a escassez de "Know-how" do proprietário-varejista e seu modo de operação, e confere aos integrantes economias de escala na compra, e, por extensão, na operacionalização do negócio.

9. A cadeia voluntária pode ser a solução do pequeno varejista de alimentos das Cidades Satélites de Brasília, realizando boas compras e transferindo àquele, bons preços, orientações técnicas e serviços de varejo em escala econômica, a fim de que atinja o objetivo principal de aumentar sua capacidade de competição no mercado.

10. Os potenciais participantes do sistema devem-se identificar com os objetivos da associação voluntária, conscientizando-se das vantagens, direitos e responsabilidades, através de uma preparação prolongada, porque é importante que a mensagem da cadeia voluntária não seja meramente aceita, mas sim plenamente interiorizada.

11. A cadeia voluntária não é uma panacéia para todos os males de que sofre a distribuição pátria de alimentos. Os setores envolvidos devem, revisando conceitos e estratégias adotadas, dar sua colaboração no sentido de que o sistema total possa atingir o objetivo de distribuir com eficiência e eficácia.

12. A indústria brasileira deve-se sensibilizar da real redução de custos de distribuição que o esquema de cadeia voluntária lhe trará, para integrar-se ao esquema como um todo e se constituir em verdadeira alavanca propulsora de melhores condições de compra a segmentos, há tempo, marginalizados mesmo de modestos padrões de consumo.

13. Se o objetivo é atingir maior produtividade e melhor utilização dos recursos empregados, nada impede que se adote o sistema total de distribuição com a mesma organização, tendo lojas próprias, da cadeia voluntária e do sistema de Franchise.

14. Apesar da ênfase do presente estudo, o esquema operacional de cadeia voluntária tem aplicação ampla em outros ramos da distribuição: produtos farmacêuticos, têxteis, móveis, etc.

7.2. PROGRAMA DE OPERACIONALIZAÇÃO

O empresário — atacadista diversificado ou de outro ramo — depois de se sensibilizar pelas vantagens gerais do empreendimento integrado, pode adotar os seguintes passos para ingressar no esquema de cadeia voluntária:

1. Estudar as alternativas de investimento em ca
deia voluntária, para definir o ramo do qual terá melhor retorno de
investimento.

2. Definida a área de aplicação, levantar o poten
cial de mercado e suas necessidades para adequar os investimentos:
número de integrantes potenciais e eventual volume de compras, com
base na concentração na Organização central, definindo, conseqüen
temente, a área geográfica mais significativa para o empreendimen
to.

3. Identificar as unidades varejistas potencialmen
te integráveis, para conhecer-lhes as necessidades básicas em termos
de suprimento de produtos e serviços.

4. Constatada a viabilidade econômica do empreendi
mento, criar a base operacional do sistema, a "Central de Servi
ços", para padronizar e controlar a operação, adequando-a em ter
mos de estrutura de pessoal e equipamentos, produtos e serviços, pa
ra atender aos requisitos do ambiente e

a) indicar o responsável pelo empreendimento,

b) desenvolver um quadro de atividades que atendam
às necessidades do varejista: layout, arranjo ,
plano de merchandising, linhas de produtos, con
tabilidade, informação e alguns sistemas de con
trole para o proprietário; estabelecer um progra
ma de filiação, um contrato para incluir as obri
gações e direitos dos participantes e as condi
ções de término, desenvolver critérios para sele
ção dos varejistas filiáveis,

c) treinar o pessoal envolvido nas várias ativida
des.

5. Iniciar a operação

a) anunciar o empreendimento e "vendê-lo".

7.3. SUGESTÕES PARA PESQUISA FUTURA

Espera-se que o estudo tenha lançado luzes sobre uma problemática de cuja solução decorrem evidentes benefícios para vários segmentos sócio-econômicos da realidade brasileira. Obviamente, nem todas as perguntas têm resposta definitiva. Numa época em que se enfatiza o questionamento das disparidades no consumo e distribuição de renda, e com elas os subprodutos inerentes do desenvolvimento da última década^{1/}, cresce a necessidade de pesquisar tópicos direta ou indiretamente ligados ao tema desenvolvido. Tais estudos seriam úteis para adequação da indústria, sobretudo em relação ao composto de produtos e serviços, e para as várias instituições devotadas às atividades de distribuição. As pesquisas sugeridas são as seguintes:

1. Imobilidade do consumidor de baixa renda

Esse estudo é fundamentado na crença de que os habitantes da periferia dos centros urbanos, sobremaneira limitado pelo fator renda, pagam mais caro pelos alimentos porque não possuem condução própria para deslocar para centros urbanos onde poderiam obter preços melhores e/ou porque lhes é restrito o tempo para se dedicarem a tarefas dessa natureza. Esses fatores parecem circunscrever a atividade de compra de alimentos aos equipamentos locais, e, portanto, colaborar na permissividade da existência do equipamento de varejo tradicional. Na realidade um conjunto maior

1/ ALIMENTOS: produzindo para a minoria. Diário do Comércio e Indústria. São Paulo, 20 de setembro de 1978, p.16.

de fatores estão em jogo e poderiam ser sumariados na hipótese geral da natural acomodação do consumidor brasileiro. O objetivo dessa pesquisa seria o de testar até que ponto cada um dos fatores assinalados prendem o habitante de periferia, nos seus hábitos de compra, aos equipamentos de varejo de alimentos próximos às suas moradias.

2. Nível de preço e qualidade dos produtos

Admite-se, em geral, que a adoção de uma política de preços baixos adicionados à qualidade mediana dos produtos teria amplo sucesso no mercado periférico ou de baixos ingressos. Acontece, porém, que esse mercado também está exposto aos efeitos dos meios de comunicação^{2/}, sobretudo à televisão, provocando nele distorção de padrões de consumo de alimentos nutritivos levando-o a optar por outros de valor nutriente inferior, embora de custo mais elevado. As mensagens das médias atravessam as paredes das moradias humildes, tanto quanto as das classes de bom poder aquisitivo, destruindo padrões de comportamento e criando novos hábitos de compra, que levam as populações mais pobres a arcar com maiores sacrifícios para atender às necessidades despertadas e acarretando, para os equipamentos de varejo que as atende, novas exigências em termos de linha de produto. Como não têm escala de compra, a necessidade despertada pode ser atendida, mas a preços maiores.

O objetivo desse estudo é uma tentativa de ajuste do composto de produtos e serviços oferecidos pela cadeia voluntária às necessidades do consumidor. A hipótese a ser testada é a de que um composto de produtos de bons preços e qualidade mediana seria o indicado para a referida população, limitada que está por fatores como o baixo poder aquisitivo.

2/ BRIEFING, Revista Técnica de Comunicação e Marketing, nº 2, junho de 1978, pag. 54-65.

3. Imediatismo, o primeiro óbice para a cadeia voluntária

É conhecida a problemática por que tem passado o modelo cooperativista brasileiro com disfunções que caracterizam desde os membros hierarquicamente superiores aos componentes da base, notadamente^{3/}. Característica dessas disfunções é o imediatismo dos cooperados agrícolas que provocam desvios de produtos, não entregando toda a produção para ser comercializada por intermédio de sua cooperativa: prefere, às vezes, negociar com um intermediário a esperar pelo crescimento da organização, apesar de ter ingressado nela motivado por melhores condições de comercialização.

A cadeia proposta, apesar da coordenação de um líder — o atacadista diversificado — deve manter um "esprit de corps" entre os membros, o que, de fato, pode ser problemático para uma organização que, por definição, é voluntária.

A pesquisa proposta tem por objetivo levantar os fatores que levam o brasileiro, em geral, que ingressa em as sociações, a se comportar de modo imediatista, não possibilitando à Organização atingir suas metas. O estudo pode indicar o tipo especial de empresário, em nosso meio, que poderia trabalhar numa cadeia ou as características que a Organização deve apresentar para vencer as barreiras emocionais ou de curto prazo que parecem caracterizar esquemas fracassados de cadeias voluntárias em alguns países alienígenas.

3/ Modelo cooperativista morre na gaveta. Correio Brasiliense, Brasília 23 jul. 1978. p. 7.

4. Envolvimento das grandes indústrias de alimentos

As grandes indústrias, muitas delas multinacionais, adotam esquemas de distribuição montados há décadas e testados o suficiente para executar as diretrizes emanadas dos altos centros de decisão nacionais ou internacionais. Muitas delas, entretanto, não se encontram satisfeitas com o sistema de distribuição e com os custos envolvidos nessa operação e estão potencialmente aptas a colaborar na resolução do problema em virtude de sua visão mais ampla, de um horizonte de planejamento maior que os das pequenas e médias indústrias. O que se constata, exploratoriamente, é uma falta de envolvimento das grandes Indústrias na solução do grande problema nacional da distribuição de alimentos, na busca de sistemas mais eficientes que reduzam os atuais custos de distribuição.

O estudo sugerido tem características descritivas para se detectar os fatores que levam as grandes indústrias de alimentos a adotar, em seus planejamentos estratégicos, medidas que as levam a ser o que são atualmente. A hipótese implícita no estudo é a de que essas Indústrias, numa visão de médio e longo prazos, sentem a ameaça da concentração de poder e barganha, dificultando sobremaneira a sua liderança do canal de distribuição.

"Gatinho de Cheshire" — ela (Alice) come
çou :... — "você fará o favor de me dizer
~~para que lado eu devo ir?~~" "Isso depende
de para onde você quer ir" — disse o gato.

LEWIS-CARROL

BIBLIOGRAFIA

ALDERSON, Wroe.— Marketing behavior and executive action: a functionalist approach to marketing theory. Homewood, Ill., R.D. Irwin, 1957.

ALIMENTOS: produzindo para a minoria. Diário do Comércio Indústria, São Paulo, 20 set. 1978. p.16.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION.— Marketing definitions. Chicago, 1960.

ASPINWALL, Leo.— The characteristics of goods and parallel systems theories. In: KELLEY, Eugene J. & LAZER, William, eds. — Managerial marketing. Homewood, R.D. Irwin, 1958.

BALIGH, Helmy & RICHARTZ, Leon.— Vertical market structures. Boston, Allyn & Bacon, 1967.

BARANOFF, Seymour.— Retailing as an operating system. In: COX, Reavis et alii. Theory in marketing. 2. ed. Homewood, R.D. Irwin, 1964.

BARROS, Mauro de Souza et alii.— Mercado varejista de gêneros alimentícios da Grande São Paulo: uma abordagem estrutural. São Paulo, IEA, 1976. (Projeto IEA, 6).

BECKMAN, T.N. & NOLEN, H.C.— The chain store problem. New York, McGraw-Hill, 1938.

BELLENGER, D.N. et alii.— Food retailing in the 1980's: problems and prospects. Journal of retailing, 53:59-70, Fall 1977.

BENATTI, Felício P.— O atacado moderno norte-americano. São Paulo, Secretaria de Abastecimento, 1971.

BERRY, Leonard L.— The low-income marketing system: an overview. Journal of retailing 48(2): 44-64, Summer 1972.

BODDEWYN, J.J.—Belgium. In: Public policy toward retailing: an international symposium. Lexington, Lexington Books, 1972.

- BOWERSOX, D.J.— Logistical management. London, MacMillan, 1974.
- BRAND, Edward.— Modern supermarket operation. New York, Fairchild, 1963.
- BRASIL. Presidência.—II (PND)- Plano Nacional de Desenvolvimento, 1975-1979. Brasília, 1974.
- BUCKLIN, Louis.— Competition and evolution in the distribution trades. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1972.
- _____ — The locus of channel control. In: WALKER, B.J. & HAYNES, J. B.— Marketing channels & institutions. Columbus, Ohio, Grid, 1973.
- _____ — A theory of distribution channel structure. Berkely, Institute of Business and Economic Research, 1966.
- CASOY, J.— Uma opção para o abastecimento no Brasil. São Paulo, 1975.
- CASSADY JR., Ralph. & JONES, W.L.— The changing competitive structure in the wholesale grocery trade. s. l., Univ. California, 1949.
- CASELL, Frank H.—The social cost of doing business. MSU Business Topics, s.l., p.19-26, Autumn 1974.
- CENTRAIS de compras: o nó que fortalecerá. Supermercado moderno, 8:24-43, nov. 1976.
- COMPANHIA BRASILEIRA DE ABASTECIMENTO.COBAL.— Subsídios para o aperfeiçoamento da política de distribuição de alimentos e outros gêneros essenciais. Brasília, 1977.
- _____ — Pesquisa dos equipamentos de distribuição de alimentos, tradicionais, pequenos e médios, das cidades satélites. Brasília, 1978.
- CODEPLAN.— Pesquisa de comercialização de gêneros alimentícios no Distrito Federal. In: Diagnóstico do abastecimento de produtos alimentícios no Distrito Federal. Brasília, 1969.
- _____ — Planaltina 1959-1973. Brasília, 1973.

- CONVERSE, P.D. & COLE, R.H.— The chains as a lesson in marketing. In: Yearbook of Agriculture, 1954. Washington, 1954.
- COZZI, Agonso O.— Modernização empresarial da pequena e média empresa. In: Seminário Nacional de Produtividade, 1. Rio de Janeiro, CEBRAE, 1977.
- CRULS, L.— Planalto central do Brasil. Rio de Janeiro, J. Olympio, 1957.
- CUNDIFF, W.E.— Concepts in comparative retailing. Journal of Marketing, 29:60, Jan. 1965.
- DALRYMPLE, D.J. & TROMPSON, Donald L.— Retailing: an economic view. New York, Free Press, 1969.
- DAVIDSON, Willian R.— Changes in distributive institutions. Journal of Marketing, s.1. p. 7-10, January 1970.
- DOMMERMUTH, W. & ANDERSON, R.C.— Distribution systems-firms, functions and efficiencies. Business Topics, 17:51-56, Spring 1969.
- DRESSMAN, A.C.R.— Patterns of evolution in retailing. Journal of retailing, 44:64-81, Spring 1968.
- EPSTEIN, David G.— Brasília, plan and reality: a study of planned and spontaneus urban development. Berkeley, Univ. of. California 1973.
- A FALÊNCIA do "modelo" para a pequena e média empresa. Diário do Comércio e Indústria, São Paulo, 4 ago. 1978. p. 14.
- FRANÇA. Ministère du Commerce et de l'Artisanat.— Le Commerce independent organisé. Paris, 1974.
- FREEDGOOD, Seymour.— Uncle to 1700 grocers. In: WALKER, B.J. & HAYNES, J.B.— Marketing channels & institutions: reading on distribution concepts & practices. Columbus, Grid, 1973.
- FULOP, Christina.— Buying by voluntary chains. London, G.A. Unwin, 1972.
- FUNDAÇÃO IBGE.— Censos Comerciais. Rio de Janeiro, 1940/70.

- CADY, John F.— Structural trends in retailing: the decline of small business? Journal of Contemporary Business, Washington. p. 67-89, Spring 1976.
- GIST, Ronald.— Marketing and Society. New York, Holt Rinehart, 1971.
- GOODMAN, Charles S.— Whiter the marketing system in low-income areas? Wharton Quarterly, (3):4, Spring 1969.
- GRETHER, E.T. & REVSAN, David A.— What the chains did. In: Yearbook of agriculture 1954. Washington, 1954.
- GUILTINAM, J.P.—Planned and evolutionary changes in distribution channels. Journal of retailing 50(2): 79-91, Summer 1974.
- GUTHRIE, Colin B.—Economics of voluntary chains in Latin America. In: IZRAELI, Dov et alii.— Marketing systems for developing countries. New York, Wiley & Sons, 1976.
- HACCOU, J.F. & LUBBERS, P.J.M.—The Netherlands. In: Public Policy toward retailing: an international symposium. Lexington, Lexington Books, 1972.
- HALL, Margaret et alii.— Distribution in Great Britain and North American. London, Oxford Univ., 1961.
- HAMBURGER, Pólia L.— Indicadores sociais na estratégia de produtos; um estudo exploratório. Rio de Janeiro, FGV, 1976.
- HOLLANDER, S.— Notas sobre Acordeão do varejo. Journal of retailing, p.29-40, Summer, 1966.
- The wheel of retailing. Journal of Marketing, 24: 37-42, July, 1960.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL, Rio de Janeiro.—Plano Piloto de Brasília. In:—Leitura de planejamento e urbanismo. Rio de Janeiro, Biblioteca de Adm. Municipal, 1965.
- INSTITUTO BRASILEIRO MACHADO NETO & FIESP.—Abastecimento de alimentos. São Paulo, 1977. "Forum de Debates".
- INSTITUTO DE ESTUDOS SOCIAIS E ECONÔMICOS, São Paulo.— Radiografia do Comércio varejista sindicalizado de gêneros alimentícios. São Paulo, INESE, 1978.

IZRAELI, Dov.— Franchising and the total distribution system. London, Longman, 1972.

IZRAELI, Dov:— Israel. In: BODDEWYN, J.J. & HOLLANDER, S.C. eds. — Public policy toward retailing: an international symposium. Lexington, Lexington Books, 1972.

JUNQUEIRA, Pêrsio de Carvalho.— Condições urbanas, abastecimento, principais problemas e conclusões. In: SÃO PAULO (cidade) Secretaria de Negócios Metropolitanos.— Região metropolitana de São Paulo, diagnóstico 75. São Paulo, 1975.

KOTLER, Philip.— Administração de marketing: análise, planejamento e controle. São Paulo, Atlas, 1975.

— Da obsessão de vender à eficácia mercadológica. Harvard Business Review, p. 67-75. Nov./Dec.1977.

LAMONT, F.D.— México. In: BODDEWYN, J.J. & HOLLANDER, S.C. — Public policy toward retailing: an international symposium. Lexington Book, 1972.

LAZER, William.—The 1980s and beyond: a perspective. MSU Business Topics. p. 21-35, Spring 1977.

LAZER, William & BELL, William E.— The concept and process of innovation. In: KELLEY, Eugene J. & LAZER, William. ed.—Managerial marketing: policies strategies and decisions. Homewood, Ill., R.D. Irwin, 1973.

LEWIS, Edwin H.—Channel management by wholesalers. In: WALKER, Bruce J. & HAYNES, Joel B. ed.— Marketing channels & institutions: readings on distribution concepts & practices. Columbus, Ohio, Grid, 1973.

LIMA FILHO, Alberto de Oliveira.— Distribuição espacial do comércio varejista da grande São Paulo. São Paulo, USP/Inst. de Geografia, 1975.

— Estrutura geral dos macrossistemas de marketing. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, 12(2):7-12, jun. 1972.

LINTON, Ralf.— The study of man. New York, Appplenton, 1936.

LITTLE, R.W.— The marketing channel: Who should Lead this extra Corporate organization. Journal of marketing, 34:31-38, January, 1970.

O LUGAR onde os pequenos e médios compram. Tendência, Rio de Janeiro, 60:78-81, maio 1978.

McCAMMON, Bert C.— Alternative explanations of institucional change and channel evolution. In: BRUCE, J.W. & HAYNES, J.B. — Marketing channels & institutions. Columbus, Ohio, Grid, 1973.

McCAMMON, B.C. & BATES, A.A.—The emergence and growth of contractually integrated channels in the American economy. In: BENNETT, P.D. ed. — Marketing and economic development. Chicago, AMA, 1965.

McCARTHY, E. Jerome.— Marketing básico, uma visão gerencial. Rio de Janeiro, Zahar, 1976.

McGUIRE, J.W.—The small enterprise in economics and organization theory. Journal of Contemporary Business, Washington, 115-139, Spring 1976.

McNAIR, Malcolm.—Significant trends and developments in the postwar period. In: SMITH, A.B. ed.— Competitive distribution in a free, high-level economy and its implications for the University. Pittsburgh, Univ. of Pittsburg, 1958.

MALLEN, Bruce E.— Conflict and cooperation in marketing channels. In:— The marketing channel. New York, Wiley & Sons, 1967.

MANFREDI, Giuseppe.— O estado e a pequena e média empresa. Rio de Janeiro, FGV, 1977. "Conferência realizada na FGV".

MICHMAN, Ronald.— Channel development and innovation. Marquette Business Review, 15:45-49, Spring, 1971.

MODELO cooperativista morre na gaveta. Correio Brasiliense, Brasília, 23 jul. 1978. p.7.

O MONOPÓLIO chega até os supermercados? Isto é. São Paulo, 2(81): 86-87 jul. 1978.

MONTANHER, Fernando.— Avaliação da Central de Serviços de Santa Catarina: relatório. Brasília, COBAL, 1977. 51p.

— O marketing periférico: uma solução alternativa. In: ENCONTRO NACIONAL DE MARKETING, 1., São Lourenço, M.G., 1978. 16.p.

MOYER, Reed.— Macro marketing: uma perspectiva social. São Paulo, Americana, 1974.

ORTIZ DE ZÁRATE, A.— Informe al gobierno de la Argentina sobre modernización del comercio de productos alimentícios. Roma, FAO, 1972.

OXENFELDT, A. & KELLY, A.— Will successfull franchise systems ultimately become wholly, owned chains? Journal of retailing, 44:69-83, Winter, 1968/69.

PARA onde caminham os supermercados. Diário do Comércio Indústria, São Paulo, 9 e 11 set.1978. p.6.

PATRUCCO, Frederico.— Distribuição comercial, marketing, merchandising, publicidade. Lisboa, Póstico, 1972.

PAVIANI, Aldo.— Mobilidade intra-urbana e a organização espacial: o caso de Brasília. Brasília, 1976. "Tese (Livre docência) Univ. Fed. de Minas Gerais".

PINTO, M.M.U.— Brasília, a nova capital do país. In: IBGE. —Geografia do Brasil: Grande Região Centro Oeste. Rio de Janeiro, 1960.

POLÍTICA econômica e pequeno comércio. O Estado de São Paulo, São Paulo, 30 de maio 1978. p.36.

RIDGWAY, Valentine F.— Administration of manufacturer dealer system. Administrative Science Quarterly (1): 464-483, March, 1957.

SÃO PAULO (estado) Secretaria de Agricultura.— Abastecimento da periferia da Grande São Paulo. São Paulo, 1977.

SATO, Ademar Kyotoshi.— Pequenas e médias empresas no pensamento econômico. Campinas, 1977. "Tese (MS) Univ. Estadual de Campinas".

- SILK, Alvin & STERN, Louis W.— The changing nature of innovation in marketing: a study of selected business leaders 1852-1958 . Business History Review, p. 182-199. Fall, 1963.
- SILVA, E.— História de Brasília. Brasília, 1971
- SLATER, Charles et alii.— Processos de mercado no Recife: área do nordeste brasileiro. Recife, SUDENE, 1972.
- STERN, Louis W. & HESKETT, J.— Conflict management in inteorgani zational relations: a conceptual framework. In:— Distribution channels: behavioral dimensions. Boston, Houghton — Mifflin, 1969.
- STIGLER, Goerge.— The division of labor is limited by the extend of the market. Journal of Political Economy, 59:185-93, June 1951.
- STURDIVANT, Fred.— Determinants of vertical integration. In: GREYSER, Stephen. Toward scientific marketing. Chicago, AMA, 1964.
- SWAN, John E.— A functional analysis of innovation in distributi on channels. Journal of retailing, 50 (1): 15, Spring 1974.
- THOMAS, R.E.— Changes in the distribution systems of western in dustrialized economies. British Journal of Marketing, 4:62-69, Summer, 1970.
- UHRICH, René.— Super marchés et usines de distribution. Paris, Plon, 1962.
- A UNIÃO faz a força, imite este expert! Ele sabe economizar. Su-permercado moderno, 8:12-31, Jul. 1975.
- WALTERS, C. Glenn.— Marketing Channels. Santa Monica, Calif., Goodyer, 1977.
- YOSHINO, M.Y.— Japan: rationalizing the retail structure. In: BODDEWYN, J.J. & HOLLANDER, S.C.— Public policy toward retai-ling: an international simposium. Lexington, Lexington Books, 1972.