

---

# Sistema de distribuição de alimentos: o impacto das novas tecnologias

---

Ivan Wedekin  
Marcos Fava Neves

A análise do panorama da distribuição e dos impactos da tecnologia tem como pano de fundo o amplo movimento de reestruturação do *agribusiness* mundial e a busca de competitividade por meio das estratégias empresariais. A tecnologia e os avanços na indústria estão fazendo da produção de mercadorias uma atividade mais exata, programável. Fábricas intensivas em capital, com baixo emprego de mão-de-obra, estão sendo projetadas e construídas *turnkey*, mundo afora. Amplia-se, através da ferramenta de trabalho em processos, o controle sobre as operações do portão da fábrica para dentro.

Dos quatro **P** tradicionais do marketing — produto, preço, propaganda/promoção e ponto-de-venda —, o último é o **menos exato**. Entre o portão da fábrica e a residência do consumidor final há todo um conjunto de agentes econômicos e fatores de influência sobre o qual o gestor da indústria tem pouco controle. Não há um modelo de distribuição que possa ser generalizado; no geral, ocorre a convivência de vários sistemas.

Acredita-se estar a maioria das indústrias do *agribusiness* preocupada com o **P** de ponto-de-venda (*placement*), devido à sua influência direta sobre o posicionamento competitivo em relação à concorrência. É fundamental reduzir os custos entre a indústria e os seus clientes e consumidores finais. No caso da indústria de alimentos, a questão fica ainda mais crucial quando se coteja o crescente peso das grandes redes varejistas.

Este texto foi estruturado visando posicionar o tema da distribuição no *agribusiness* e o impacto das novas tecnologias para a elaboração de uma agenda de pontos críticos para discussão. Assim, no tópico a seguir são abordados a reestruturação e o fluxo do poder no *agribusiness*. No seguinte, são discutidos aspectos relacionados ao desafio da competitividade e à importância da distribuição segundo a visão sistêmica. Em seguida é feito um painel do setor de distribuição de alimentos no mundo e no Brasil e, no último tópico, apresentada uma agenda de pontos críticos para reflexão.

Trabalho apresentado no **V Seminário Internacional de Agribusiness do Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial** (Pensa), realizado pela Fundação Instituto de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FIA-FEA/USP), de 17 a 20 de setembro de 1995, sob a orientação do Professor Doutor Decio Zylbersztajn, Coordenador do Pensa.

Recebido em setembro/95

---

Ivan Wedekin, Engenheiro Agrônomo formado pela Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz" e pós-graduado em Desenvolvimento Agrícola pela Fundação Getúlio Vargas, é Diretor Comercial da Agrocere S.A.  
Fax: (011) 223-1962

Marcos Fava Neves, Engenheiro Agrônomo formado pela Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz", Mestre e doutorando em Administração na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, é Assessor em Projetos de *Agribusiness* da Vallée S.A.  
Fax: (011) 814-0439  
E-mail: mfaneves@usp.br

## REESTRUTURAÇÃO E PODER

O *agribusiness* é um sistema de valor adicionado orientado para o consumidor final. A década de 80 foi marcante pela sedimentação de um profundo processo de reestruturação, que desencadeou a concentração dos negócios em todos os segmentos do sistema de alimentos, bebidas e fibras. A título de ilustração, basta mencionar que entre 1982 e 1990 o Departamento de Agricultura dos Estados Unidos computou, naquele país, o recorde de 4.134 operações de fusões, aquisições e *leveraged buyouts* (LBO) (tomadas hostis do controle de capital, alavancadas por recursos financiados) nos setores de processamento e distribuição de alimentos.

O mercado mundial de alimentos e bebidas (US\$ 2,7 trilhões) vem apresentando ritmo de crescimento inferior ao da expansão da renda pessoal. Os países desenvolvidos abrigam a maior parte do consumo mundial de alimentos e bebidas, sendo de US\$ 750 bilhões na Europa e de US\$ 650 bilhões na América do Norte. No Leste da Ásia, o negócio alcança US\$ 500 bilhões. Os mercados dos países desenvolvidos podem ser considerados como **maduros**, pois neles o consumo já é elevado e o crescimento é limitado pela baixa taxa de natalidade e pelo conseqüente envelhecimento da população.

Entretanto, as alterações nos hábitos, gostos e preferências, no estilo de vida e na própria visão de mundo das pessoas, bem como o aumento do valor econômico do tempo da mulher, vêm produzindo forte impacto no *agribusiness*, abrindo espaço para ampla recomposição do portfólio de produtos. A diferenciação por meio de aspectos qualitativos, a diversidade da demanda, o desenho de produtos globais, a busca de conveniência, a interação entre consumo de alimentos e meio ambiente, a valorização da saúde, da vitalidade e da individualidade, compõem um mosaico de influências que atuam sobre o sistema agroalimentar.

Os efeitos desses fenômenos no *agribusiness* podem ser constatados: intensa competição por *market share* entre as empresas; menor ciclo de vida dos produtos; profusão de novos lançamentos; modificações nas tecnologias de produção, transporte e embalagem; novos modos de compra e consumo; novos modos de comunicação com o consumidor final; e regulação institucional crescente do mercado para maior segurança do consumidor.

Em sua **primeira onda**, o poder estava no campo. Na **segunda**, o poder foi exercido pela indústria, notadamente após a Segunda Guerra Mundial. Na **terceira onda**, ao longo dos últimos 20 anos, o

poder e a liderança migraram gradativamente para o segmento de distribuição, em particular para o comércio varejista. Os consumidores representam um **ativo** para as grandes corporações de varejo. A revolução da informática e os progressos da comunicação foram os veículos desse processo.

### Um *flash* sobre a terceira onda

A agricultura é o elemento central do *agribusiness*, por ser a fonte primária das mercadorias geradas no sistema de alimentos, bebidas, fibras e biomassa para fins energéticos. No entanto, o poder exercido pelo setor de distribuição sobre a indústria de processamento e a agropecuária resulta de vários fatores e circunstâncias, abordados a seguir.

#### • Contato direto, em tempo real

O varejista, ao longo da história, sempre esteve mais próximo do consumidor final. Só que a relação pessoal entre consumidor e varejista foi, em um primeiro momento, substituída pelo auto-serviço a partir da explosão dos supermercados. Hoje, a massa de informações permitida pela leitura dos códigos de barra aplicados nas embalagens das mercadorias está dando às organizações de varejo o poder de *insiders* no negócio alimentar, facilitando-lhes o acesso a **informações privilegiadas** antes dos demais agregados do *agribusiness*.

#### • Identificação das tendências de consumo

O adequado processamento e a análise dos dados permitem ao varejista mapear o comportamento presente e montar cenários prospectivos quanto à evolução da demanda final. O varejo tem o poder de identificar com antecedência fenômenos como o *downgrading* — substituição de um produto por outro similar ou substituto de preço inferior —, tão comum em momentos recessivos, ou modificações na fidelidade do consumidor a determinada marca ou determinado produto, por exemplo.

#### • Coordenação dos fluxos das mercadorias

O painel de controle do sistema de informações da rede varejista permite um **gerenciamento para trás**, no sentido da reordenação do *mix* de produtos, a partir das modificações da demanda. É uma coordenação necessária para reduzir os estoques (na indústria, no atacado e no varejo) e multiplicar o giro das mercadorias. Este é o campo de atuação de um marketing do tipo *business-to-business*, evoluindo sobre a simples relação “um vende, outro compra”.

### • Maior poder de negociação

Relacionamentos *business-to-business* não são rotineiros entre a indústria e os canais de distribuição. Predominam as relações comerciais marcadas por grande disputa de margens, em visão negocial de curto prazo. Nessa disputa, as evidências apontam os grandes varejistas como os detentores de maior poder de negociação. No Brasil, os supermercados detêm 15% dos pontos-de-venda, mas respondem por 85% dos alimentos adquiridos pela população.

### • Marcas próprias, margem e imagem

A grande concorrência entre as cadeias de varejo e a possibilidade de captar parcela maior da renda global gerada pelo negócio de alimentos, bebidas e fibras são as razões do aumento do número de produtos comercializados com a própria marca do varejista. A marca própria permite, também, identificação maior entre o consumidor e o varejista, favorecendo a busca de reforço da imagem do produto e da imagem da marca na mente do consumidor.

Cabe agora uma pergunta: Qual será a **quarta onda** do poder?

## O DESAFIO DA COMPETITIVIDADE

Empresas, países, blocos econômicos e regiões do planeta travam impiedosa batalha de competitividade, barateando o preço e aprimorando a qualidade das mercadorias. Muitos empregos e muitas empresas não conseguem sobreviver.

### A visão sistêmica da competitividade

O enfoque sistêmico da competitividade no *agribusiness* globalizado é mais amplo do que o dos conceitos tradicionais. Uma empresa tem de ser competitiva dentro de seu sistema e este, por sua vez, tem de ser eficientemente coordenado, para que mudanças no ambiente sejam rapidamente repassadas de um lado a outro do sistema, de forma a promover sua adaptação à nova realidade.

O sistema de determinado produto concorre em três esferas principais: com os sistemas de produtos substitutos; com os sistemas localizados em outras regiões do mesmo país; e com os sistemas centrados em outros países. A complexidade aumenta quando se considera que a maioria dos sistemas é transnacional, ou seja, não está integralmente localizada no mesmo país, mas sim cruzando fronteiras, com partes distintas sendo desenvolvidas em diferentes países.

Nesses casos, os custos de gestão tendem a crescer e minimizá-los é fator de sobrevivência. A informação deve fluir rapidamente entre os elos do sistema, pois é na rapidez com que este se adapta a uma nova tendência, oferecendo antes dos demais o produto desejado pelo consumidor, que será medida a sua competitividade final.

A abordagem da competitividade é complexa quando tratada em nível sistêmico, conforme consta na figura 1. Observa-se que o sistema do suco de laranja brasileiro compete com o sistema norte-americano e com os de outras bebidas (como café, chá e refrigerantes) das mais diversas regiões. Todos disputam o consumidor final. Daí decorre a importância da distribuição como centro gerador de informações para o sistema.

Além da competição com outros sistemas, tem-se a competitividade entre as empresas pertencentes ao mesmo segmento. Contudo, a visão de competitividade é hoje muito mais ampla, envolvendo as chamadas relações de **conflito e cooperação**. Agentes de dentro do sistema cooperam entre si quando a questão é competir com outros sistemas, mas conflitam quando a competição é interna ao sistema. O fundamental, para o sucesso no longo prazo, é que prevaleça a visão de convergência de interesses sobre os conflitos de curto prazo.

A abordagem sistêmica da competitividade está sendo cada vez mais requerida em virtude do fenômeno da globalização, que está ocasionando maior comércio internacional de produtos.

### Criação de vantagens competitivas: mercado, tecnologia, processos

A excelência no processo de implementação de estratégias é a pedra de toque da competitividade. Na gestão empresarial, a busca de competitividade deve ser orientada por três fatores: o mercado, a tecnologia e os processos.

A **orientação para o mercado** envolve a mudança de cultura, uma vez que boa parte das empresas brasileiras ainda é orientada pela produção. Este direcionamento serviu para os períodos de alta taxa de crescimento econômico, na época do **mercado de massa**. Este não é mais o panorama dos mercados do *agribusiness* mundial. As empresas devem ser focadas no mercado, não somente no cliente, pois o mercado é composto por clientes e não-clientes. Os administradores devem prestar atenção às variadas taxas de expansão dos diversos segmentos dos mercados, os quais configuram ramos estabilizados (massas e laticínios, por exemplo), descendentes

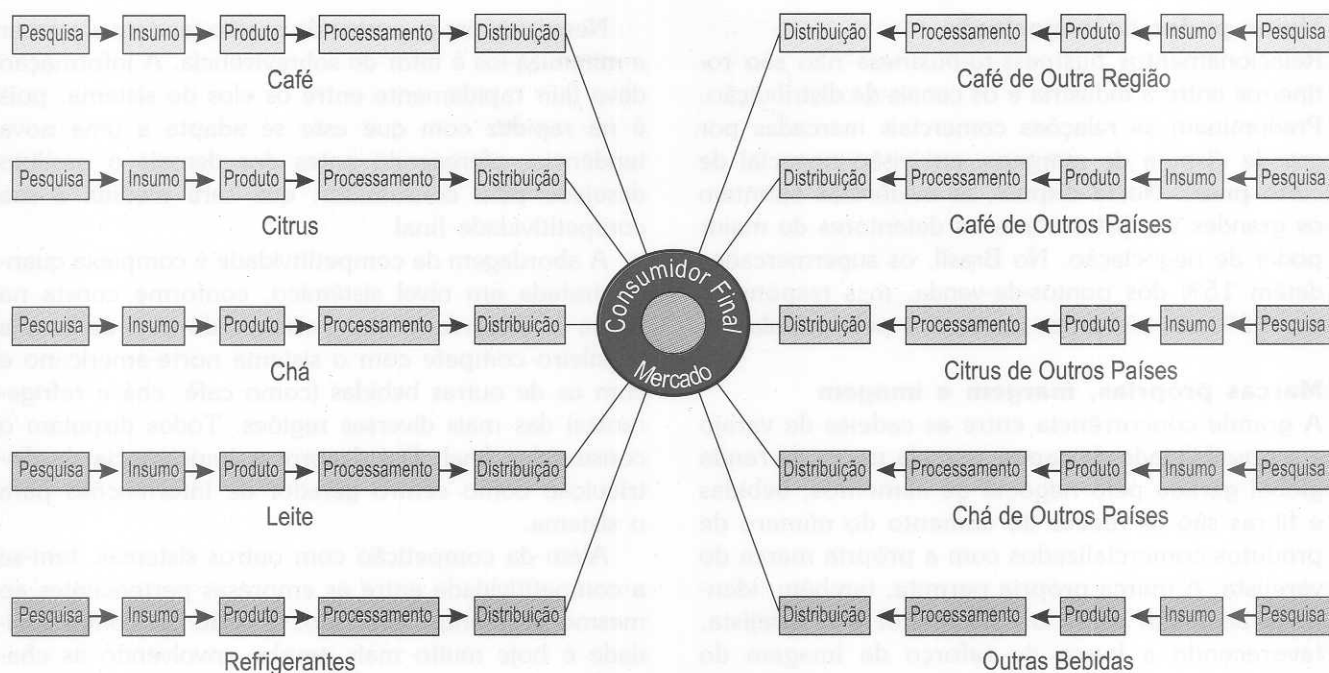


Figura 1: Competitividade de Sistemas

Fonte: Neves, 1995

(café e fumo) e ascendentes (carnes brancas, sucos, chás) no *agribusiness* mundial, além das diferenças regionais.

A **orientação pela tecnologia** pode ser exemplificada pelos avanços em pesquisa e desenvolvimento de produtos, na indústria e particularmente na tecnologia da informação. Na tecnologia repousam as maiores oportunidades para o aumento da qualidade e a redução dos custos dos produtos vendidos pelas empresas do *agribusiness*. Não há chance de ser competitivo no mercado global sem grandes investimentos em tecnologia.

A competitividade também resulta da **orientação por processos**, através de modificações de paradigmas e da maneira de fazer as coisas. A gestão deixa de ser determinada pela ênfase hierárquica, vertical e funcional, e passa para uma abordagem horizontalizada, com equipes multidisciplinares atuando ao longo do ciclo do produto e das atividades. Na agricultura, por exemplo, o plantio direto é uma mudança de processo, permitindo a redução do custo de produção, a menor imobilização em máquinas e a preservação do solo.

A visão de processo pode ser empregada para que as empresas cresçam em produtividade, pela redução do tempo necessário à pesquisa e ao desenvolvimento de produtos e ao atendimento dos pedidos de venda, por exemplo.

### O tripé da competitividade empresarial

Na microeconomia do negócio, o planejamento estratégico e operacional das empresas do *agribusiness* deve se assentar no tripé da competitividade, representado por **tecnologia & produto, distribuição e marca**. Este pensamento estratégico é vital para as empresas líderes em seus mercados de atuação.

As tendências recentes apontam que a sublimação da concorrência entre as empresas transforma, muito rapidamente, os produtos agroindustriais em *commodities*. Em um primeiro instante, uma empresa inovadora desenvolve e lança aos consumidores um produto diferenciado, com componente maior de valor agregado. No momento seguinte, esse produto é copiado pelas empresas seguidoras, passando o mercado a ser disputado por outros bens alternativos. Da mesma forma, os programas de qualidade e produtividade que literalmente varrem todas as empresas de *agribusiness*, tanto no exterior como no Brasil, acabam elevando a qualidade geral dos produtos e diminuindo a diferença percebida pelo consumidor.

Para a agregação de valor e a construção de vantagens competitivas, não há outra saída que não seja a realização de novos investimentos no campo de **tecnologia & produto**, para ampliar a inovação e a diferenciação de produtos. Não há um *mix* de produto estabelecido; o que prevalece é uma transição

para um *mix* superior de benefícios ao consumidor. Em uma analogia orgânica, a tecnologia é o coração e o produto simboliza a estrutura óssea (a fábrica) e muscular da empresa.

A estrutura de **distribuição** representa os braços e as pernas de uma empresa, para impulsionar (ou não!) o seu crescimento no mercado. A estrutura de distribuição envolve a força de vendas, a prestação de serviços e os canais de distribuição. Esta tem sido uma área em que as empresas normalmente investem menos em programas de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos. Tais programas acabam sendo dirigidos para os profissionais ligados às áreas técnicas de pesquisa, desenvolvimento e fabricação.

As empresas melhor posicionadas no desafio da competitividade estão aplicando a técnica do *empowerment*, transferindo poder de modo formal e consentido aos homens de frente, os mais próximos do cliente ou do consumidor final. Trata-se de uma inversão da pirâmide hierárquica tradicional, para maiores agilidade, tempestividade e qualidade das decisões no dia-a-dia dos mercados.

Finalmente, o tripé da competitividade é completado pela **marca**. A imagem dos produtos e a imagem da marca representam o rosto de uma empresa, como ela é vista pelos seus diferentes públicos: consumidores finais, clientes e não-clientes, acionistas, funcionários e sociedade em geral. Por trás da marca também estão enfeixados os valores corporativos (ética, honestidade, transparência etc.), através dos quais a empresa é vista ou percebida por esses públicos.

O fortalecimento das imagens da marca e dos produtos é fundamental para a competitividade, uma vez que os avanços em qualidade e o posicionamento da concorrência estão minando a fidelidade dos consumidores. As marcas líderes investem muito para se manterem no *top of mind* de seus públicos, enquanto as empresas seguidoras ou menores lutam para a fixação de suas marcas nos mercados. A mente do consumidor é um palco de grandes batalhas.

## PANORAMA DA DISTRIBUIÇÃO DE ALIMENTOS

Neste tópico, tem-se por objetivo apresentar as mudanças em curso na distribuição de alimentos no mundo e no Brasil, de modo a reunir mais informações para facilitar a gestão empresarial do **P** de ponto-de-venda.

### Estrutura da distribuição de alimentos no mundo

A distribuição de alimentos é muito variada no mundo todo. São diferentes os tipos de lojas, os há-

bitos de consumo, a estrutura etária, os estilos etc. Para uma caracterização da estrutura de distribuição de alimentos no mundo, é interessante definir, primeiramente, os tipos de lojas existentes para, depois, traçar o quadro de tendências da distribuição. Contudo, estas definições variam bastante de país para país, sendo feita aqui uma tentativa de padronização.

### Tipos de lojas

Os **hipermercados** são enormes áreas de auto-serviço, com a oferta de extensa gama de produtos alimentares e bebidas. No entanto, mais de 50% de seu faturamento são obtidos com outros itens, como roupas, artigos esportivos, artigos para residências, acessórios de carros etc. Estão focados em eficiência e qualidade dos produtos, com preços razoáveis e atendimento pessoal nos departamentos mais especializados (acessórios de veículos, por exemplo).

Os **supermercados** são lojas de auto-serviço (peque e carregue) pelos clientes, com alguns setores oferecendo serviços e com linha completa de itens alimentares e não-alimentares. Nos Estados Unidos, os supermercados podem ser divididos por seu tipo de formato. Os de formato convencional têm, em média, 2 mil metros quadrados e cerca de 12 mil itens. As lojas de formato expandido oferecem serviços como farmácias, produtos de beleza e outros, em uma área de tamanho médio de 4 mil metros quadrados e cerca de 27 mil itens. As de formato econômico praticam bons preços e dispõem de poucos serviços. Nesta categoria destacam-se as grandes e médias lojas de descontos, os pequenos supermercados regionais etc. (Rabobank, 1994).

Na França, a distinção entre supermercado e hipermercado baseia-se em algumas medidas de dimensão e número de produtos. Os supermercados têm de 400 a 2.500 metros quadrados de área e de 3 mil a 5 mil itens gerais, sendo de 1.500 a 4 mil os itens alimentares. Já os hipermercados possuem de 2.500 a 20 mil metros quadrados de área e de 25 mil a 50 mil itens gerais, ficando entre 3 mil e 5 mil os itens alimentares (IGIA, 1995). No Brasil, são consideradas hipermercados as lojas com mais de 5 mil metros quadrados.

As **lojas de grandes descontos** (*Hard Discount Stores*) são mais sóbrias e oferecem o mínimo possível de serviços, com produtos embalados em caixas (não-unitárias), facilitando o transporte e o manuseio. Possuem, em média, cerca de mil metros quadrados e de 500 a mil produtos. Têm estratégias agressivas de preços, possíveis devido a essas economias nos custos, como pode ser observado no quadro 1.

**Quadro 1****Relação entre Preços das Marcas  
Conforme as Lojas**

| Tipo de Produto                             | Nível de Preço |
|---------------------------------------------|----------------|
| Marca Tradicional — A                       | 100            |
| Promoções em Supermercado/Hipermercado      | 90/95          |
| Marcas Próprias ( <i>Private Label</i> )    | 80/90          |
| Marcas de Desconto ( <i>Hard Discount</i> ) | 50/70          |

Fonte: IGIA, 1995

As **lojas de conveniência** oferecem pequena variedade de itens, principalmente de conveniência. São relativamente pequenas, normalmente de fácil acesso e compra rápida. No Brasil, atuam principalmente as redes *7-Eleven*, *Express* e *Algo Mais*, em postos *Shell* (em breve passarão a se chamar *Select*), e as *Stop and Shop* e *Hungry Tiger*, em postos *Esso*. Podem ser **centros** de conveniência quando duas ou mais empresas juntam-se no empreendimento, com complementaridade dos serviços e otimização da infraestrutura (como lojas de alimentação, videolocadoras e bancos).

Os **clubes de compras** oferecem algumas vantagens para seus associados, como preço, crédito, informações etc. O alvo desses clubes é a pessoa jurídica, como os donos de pequenos entrepostos, os responsáveis pelas compras industriais e institucionais. Oferecem desde alimentos até livros, artigos de estação etc.

As **lojas de especialidades** são os açougues, as lojas de bebidas, as padarias, as lojas de laticínios e as *boutiques* de alimentos. São pequenos entrepostos, com grande especialização e prestação de serviços.

**Estrutura nos países**

Nos Estados Unidos, os supermercados (independentes e redes) são responsáveis por aproximadamente 75% do total de vendas de alimentos, apesar de possuírem apenas 22% das lojas, havendo a expectativa de crescimento desses percentuais. As vendas das redes de supermercados representam em torno de 73% das correspondentes aos supermercados (ver tabela 1). As lojas de conveniência representam 42% do total dos estabelecimentos, sendo responsáveis por cerca de 7% das vendas, não havendo expectativa de mudança em seus números. Os clubes

de compras, por sua vez, representam 0,5% do número total de lojas, com perto de 5% das vendas, mas estão tendo grande crescimento. Quanto à participação dos pequenos supermercados nas vendas totais, as tendências são de declínio.

**Tabela 1****Vendas de Itens de Supermercados nos  
Estados Unidos — 1993**

| Tipos de Lojas                 | Número de Lojas | Porcentagem do Total | Vendas em US\$ Bilhões | Porcentagem do Total |
|--------------------------------|-----------------|----------------------|------------------------|----------------------|
| Cadeias/Redes de Supermercados | 17.800          | 13,1                 | 212,4                  | 54,5                 |
| Supermercados Independentes    | 12.000          | 8,8                  | 79,6                   | 20,4                 |
| Lojas de Conveniência          | 58.000          | 42,7                 | 27,0                   | 6,9                  |
| Clubes de Compras              | 690             | 0,5                  | 19,0                   | 4,9                  |
| Outros Tipos                   | 47.510          | 34,9                 | 52,0                   | 13,3                 |
| Total                          | 136.000         | 100,0                | 390,0                  | 100,0                |

Fonte: Rabobank, 1994

Os principais grupos que atuam nos Estados Unidos enfrentam ambiente de intensa competitividade, sendo as dez maiores cadeias responsáveis por cerca de 25% do total das vendas. Por causa das grandes distâncias internas, as redes apresentam foco mais regional, com tendência recente de nacionalização. As principais empresas norte-americanas constam na tabela 2.

**Tabela 2****Quatro Principais Companhias Varejistas dos  
Estados Unidos — 1993**

| Companhia       | Venda Total em US\$ Bilhões | Market Share % |
|-----------------|-----------------------------|----------------|
| Kroger          | 22,4                        | 5,7            |
| American Stores | 18,8                        | 5,0            |
| Safeway         | 15,2                        | 3,9            |
| Alberstson's    | 11,3                        | 2,9            |

Fonte: Rabobank, 1994

A estrutura varejista é também bastante variada na Europa. De maneira geral, nos países do norte os supermercados e hipermercados possuem a grande maioria do mercado de alimentos. Nos países do sul são os pontos-de-venda tradicionais os detentores do maior *share* nas vendas de alimentos, mas existe a tendência de caminhar rumo às grandes e modernas unidades. Os supermercados são os principais estabelecimentos de varejo nestes países, apresentando tendências de concentração. As lojas de descontos também tem alta taxa de crescimento, principalmente na Alemanha onde são responsáveis por cerca de 25% do total das vendas, como pode ser observado na tabela 3.

Tabela 3

**Europa — Principais Lojas de Descontos e Porcentagem de Vendas em Determinados Países — 1993**

| Países      | Grupos de Descontos      | Porcentagens de Vendas de Alimentos |
|-------------|--------------------------|-------------------------------------|
| Alemanha    | Aldi, Penny, Norma, Lidl | 22                                  |
| Bélgica     | Aldi, Profi              | 16                                  |
| Dinamarca   | Netto, Aldi, Fakta       | 12                                  |
| Reino Unido | Kwik, Save               | 10                                  |
| Espanha     | Dia, Jobac               | 8                                   |
| França      | ED, Leader Price, Aldi   | 3                                   |

Fonte: IGIA, 1995

Na França há, também, grande concentração. Hipermercados e supermercados, apesar de representarem apenas 6% dos pontos-de-venda, são responsáveis por 40% do total das vendas de alimentos.

Os principais grupos varejistas que atuam na Europa são alemães e franceses, representando os dez maiores em torno de 25% do total do mercado, como consta na tabela 4.

Tanto no Japão como nos Tigres Asiáticos, a estrutura varejista caracteriza-se por ter número elevado de pequenas lojas (especialidades, conveniência etc.), devido aos fatores socioculturais e à força das regulamentações. Há, inclusive, a inclinação dos grandes grupos do varejo para a diversificação em pequenas lojas. Nos chamados Tigres Asiáticos, tal como se observa no resto do mundo, há grande expansão das cadeias de supermercados, lojas de conveniência e lojas de departamentos.

Tabela 4

**Dez Principais Grupos Varejistas Europeus — 1993**

| Companhia   | Vendas em US\$ Bilhões | Share na Europa % | Origem      |
|-------------|------------------------|-------------------|-------------|
| Metro/Asko  | 33,9                   | 4,1               | Alemanha    |
| Rewe        | 22,7                   | 2,8               | Alemanha    |
| Edeka       | 22,0                   | 2,7               | Alemanha    |
| Leclerc     | 20,1                   | 2,6               | França      |
| Intermarche | 20,1                   | 2,6               | França      |
| Carrefour   | 18,6                   | 2,3               | França      |
| Aldi        | 16,3                   | 2,0               | Alemanha    |
| Promodes    | 15,9                   | 1,9               | França      |
| Sainsbury   | 15,9                   | 1,9               | Reino Unido |
| Tengelmann  | 14,5                   | 1,8               | Alemanha    |

Fonte: Rabobank, 1994

**Estrutura do varejo no Brasil**

Segundo a Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA) [Fernandes, 1993], a Nielsen Serviços de Marketing classifica os estabelecimentos varejistas em lojas de auto-serviço (as que dispõem de *check-out*) e lojas tradicionais. O censo realizado em 1991, que abrangeu 90% da população brasileira, levantou o total de 227,3 mil estabelecimentos de varejo alimentar. As lojas tradicionais correspondem a 85,4% dos estabelecimentos e são responsáveis por 16,3% do volume de vendas. As lojas com dez ou mais *check-outs* representam 0,6% do número total e 37,3% do volume de vendas. No total, as lojas de auto-serviço, com 14,7% dos pontos-de-venda, ficam com 84,7% das vendas de alimentos.

Um balanço mais particular das lojas que se convencionou chamar de **supermercados** foi feito pela revista *Supermercado Moderno* (abr. 1995). Essa estrutura envolve 11.891 lojas que apresentam vendas significativas, com aproximadamente 9 milhões de metros quadrados de área de vendas, 76 mil *check-outs* e 440 mil funcionários, como pode ser verificado no quadro 2.

O faturamento total do setor supermercadista no Brasil foi de US\$ 31,7 bilhões em 1994, contra US\$ 25,5 bilhões em 1993, representando um crescimento de 24,3%. Entre 1993 e 1994, o número de lojas cresceu 7,8% e a metragem da área de vendas au-

**Quadro 2****Brasil — Estrutura do Setor Supermercadista — 1994**

| Item                        | Hipermercados | Supermercados | Lojas de Conveniência | Lojas de Variedade Limitada |
|-----------------------------|---------------|---------------|-----------------------|-----------------------------|
| Área de Vendas              | 822.883       | 7.947.626     | 48.938                | 132.961                     |
| Número de Lojas             | 115           | 11.080        | 295                   | 401                         |
| Número de <i>Check-outs</i> | 6.259         | 68.570        | 579                   | 1.254                       |
| Número de Funcionários      | 45.494        | 389.476       | 4.079                 | 4.436                       |

Fonte: Supermercado Moderno, 1995

mentou 16,6%, o que indica uma tendência para lojas maiores, como pode ser observado no quadro 3.

**Quadro 3****Número de Lojas e Área de Vendas no Brasil — 1990 a 1994**

| Anos | Número de Lojas | Área de Vendas em M <sup>2</sup> |
|------|-----------------|----------------------------------|
| 1994 | 11.891          | 8.952.468                        |
| 1993 | 11.030          | 7.680.177                        |
| 1991 | 10.718          | 7.221.026                        |
| 1990 | 11.219          | 7.207.269                        |

Nota: Os dados de 1992 não foram pesquisados.

Fonte: Supermercado Moderno, 1995

Os supermercados são apresentados como os responsáveis pela maior parcela do faturamento do setor. Em 1994, eles responderam por 76,6% do total de faturamento. Os hipermercados atingiram 21,2% e as lojas de conveniência e de variedade limitada, em conjunto, somaram 2%. Na tabela 5 constam as porcentagens dos faturamentos, por tipo de loja, dos anos de 1993 e 1994.

O crescimento da participação dos supermercados é justificado pelo plano de estabilização econômica, pelas melhorias no gerenciamento financeiro, pela oferta adicional de serviços aos consumidores e pela conveniência oferecida pela proximidade.

A concentração também é uma tendência no Brasil. Em 1993, foram 19 as empresas que faturaram mais de US\$ 100 milhões por ano. Já em 1994, esse número passou para 34. Este grupo representa 43,6% do total do faturamento (US\$ 31,7 bilhões) e apenas 21% da área de vendas (Supermercado Mo-

dermo, 1995). Os dez maiores grupos que atuam no Brasil são apresentados no quadro 4.

Vale destacar a importância do grupo Carrefour no Brasil e o impacto que a chegada das novas redes causará a esse quadro nos próximos anos.

**A regulamentação da distribuição de alimentos (Rabobank, 1994)**

O controle sobre **fusões e aquisições** era muito intenso nos Estados Unidos durante os anos 50 e 60. Porém, desde a década de 80, a *Federal Trade Commission* (FTC) tem reduzido as atividades de regulamentação nessa linha. Na Europa, há regulamentação para aquisições com base no faturamento das empresas. No Japão, existe a tendência de aumento nas fusões e aquisições em consequência de revisão feita na lei.

As **restrições de planejamento urbanísticas** são poucas nos Estados Unidos, devido à abundância de terras. É possível abrir grandes lojas e desenvolver novos formatos. Na Europa, exceto no Reino Unido, os controles são mais rigorosos quanto ao tamanho e à localização de lojas, fazendo com que aconteçam ineficiências devido aos altos custos dos pequenos varejistas, decorrentes principalmente de menores economias de escala e outros tipos de problemas. É no Japão que ocorrem as maiores restrições ao tamanho das lojas, devido a *large-scale store law*. No entanto, essa regulamentação também está sendo revisada.

**Tabela 5****Brasil — Faturamento por Estrutura das Lojas 1993 e 1994**

| Tipo de Loja                | Porcentagem do Faturamento |      |
|-----------------------------|----------------------------|------|
|                             | 1993                       | 1994 |
| Supermercados               | 72,6                       | 76,6 |
| Hipermercados               | 24,4                       | 21,1 |
| Lojas de Conveniência       | 0,9                        | 1,0  |
| Lojas de Variedade Limitada | 2,1                        | 1,0  |

Fonte: Supermercado Moderno, 1995



## Quadro 4

## Brasil — Maiores Empresas de Supermercado — 1994

| Empresa       | Estado | Número de Lojas | Número de Check-Outs | Número de Funcionários | Área em M <sup>2</sup> | Faturamento em R\$ Milhões |
|---------------|--------|-----------------|----------------------|------------------------|------------------------|----------------------------|
| Carrefour     | SP     | 33              | 2.779                | 22.658                 | 328.222                | 3.273                      |
| Pão de Açúcar | SP     | 216             | 2.830                | 17.996                 | 257.376                | 2.258                      |
| Sendas        | RJ     | 57              | 1.349                | 12.012                 | 146.483                | 900                        |
| Bompreço      | PE     | 73              | 1.437                | 8.616                  | 141.840                | 855                        |
| Paes Mendonça | RJ     | 39              | 1.164                | 7.047                  | 147.006                | 747                        |
| Eldorado      | SP     | 8               | 432                  | 2.953                  | 80.500                 | 417                        |
| Real          | RS     | 39              | 601                  | 3.930                  | 60.697                 | 401                        |
| Nacional      | RS     | 65              | 838                  | 6.221                  | 81.228                 | 386                        |
| Zaffari       | RS     | 18              | 592                  | 4.732                  | 50.669                 | 341                        |
| Barateiro     | SP     | 29              | 581                  | 4.045                  | 65.790                 | 316                        |

Fonte: Supermercado Moderno, 1995

Existem, em muitos países, leis envolvendo o **controle de preços**, visando proteger os pequenos varejistas. Nos Estados Unidos, há o *Robinson-Patman Act* que limita as ações discriminatórias de preços que visem aos interesses monopolísticos. Em mercados europeus, muitos produtos básicos possuem preços mínimos fixados e existem leis que impedem acordos verticais de preços entre a indústria e o varejo. No entanto, a tendência é de redução desse controle.

Mais do que nunca a **questão ambiental** passa a preocupar. Há crescente demanda de produtos ambientalmente limpos por parte dos consumidores. Neste sentido, são dois os principais tópicos que preocupam as empresas: a questão das embalagens e os gases de refrigeração.

Com relação ao **retorno de embalagens**, existem regulamentações quanto ao retorno obrigatório de determinado percentual do total de embalagens. Este procedimento está forçando as indústrias e os varejistas a se adaptarem, criando depósitos e esquemas especiais de retorno para garantir que os consumidores as tragam de volta. No referente aos **gases**, estima-se ser aproximadamente a metade dos produtos refrigerada de alguma forma. Há leis visando eliminar, gradativamente, o uso do gás que traz danos à camada de ozônio. No entanto, existe o risco dessa regulamentação prejudicar ainda mais os pequenos varejistas, devido a altos custos de adaptação aos sistemas mais modernos e menos poluidores.

Difere um pouco, também, de país para país, a necessidade de inúmeras **informações nas embalagens**.

**gens.** Aspectos como pesos e medidas, datas de validade, aditivos e outros ingredientes e instruções para uso e estocagem fazem parte da legislação de países europeus.

#### Estratégias e tendências

As estratégias das empresas de distribuição variam bastante, principalmente no concernente a composição de produtos, marcas próprias, posicionamento, estratégias de crescimento, integração vertical **para trás e para a frente** e composição de grupos de compras.

Cresce, cada vez mais, a introdução de **novos produtos** pelas empresas. Estes, por sua vez, apresentam ciclo de vida mais curto, em consequência das inovações e da intensa competição. Esta conjuntura torna muito complexas a distribuição e a alocação dos produtos nas prateleiras, uma vez que o espaço disponível cresce a taxa bem menor do que o dos lançamentos. Por este motivo, as empresas produtoras podem ser forçadas a pagar uma taxa para a exposição de seus produtos nas prateleiras dos pontos-de-venda. Em 1987, foram lançados nos Estados Unidos em torno de 7.800 novos produtos alimentares, enquanto em 1991 esse número chegou a aproximadamente 12.400, como pode ser verificado no quadro 5.

É interessante destacar o grande aumento, entre 1987 e 1991, de lançamentos de frutas e vegetais, produtos perecíveis que envolvem logística complexa de distribuição.

Quadro 5

**Estados Unidos — Lançamento de Principais  
Produtos Alimentares por Categorias  
1987 e 1991**

| Categorias de Produtos    | Ano   |        |
|---------------------------|-------|--------|
|                           | 1987  | 1991   |
| Produtos <b>Assados</b>   | 931   | 1.631  |
| Bebidas                   | 832   | 1.367  |
| Condimentos               | 1.367 | 2.787  |
| Frutas e Vegetais         | 185   | 356    |
| Derivados de Leite        | 1.132 | 1.111  |
| Comidas para Animais      | 82    | 202    |
| Carne Processada          | 581   | 798    |
| Sopas                     | 170   | 265    |
| Balas, Gomas e Aperitivos | 1.145 | 1.885  |
| Total                     | 7.866 | 12.398 |

Fonte: Rabobank, 1994

A **composição (mix) de produtos** é um tópico muito importante na estratégia dos varejistas. As marcas **tipo A** continuarão com força nas prateleiras, uma vez que determinados consumidores vão às lojas especialmente para comprá-las e não é interessante frustrá-los. As marcas posicionadas nos segmentos **B** e **C** sofrem grande concorrência das marcas próprias do varejista.

Alguns distribuidores estão adicionando marcas de desconto ao seu *mix*, visando competir com as lojas de descontos. É também uma tendência dos varejistas aumentar a participação dos produtos frescos, como os de padaria e frutas e vegetais, satisfazendo os consumidores que querem adquirir todos os tipos de produtos de uma só vez. São lojas de especialidades dentro de grandes lojas.

A questão das **marcas próprias** está causando impacto enorme no sistema de distribuição de alimentos. Podem ser usadas para fortalecer a imagem da loja, completar a linha de produtos e aumentar a fidelidade dos consumidores à loja. As marcas próprias, dependendo da estratégia, podem ser posicionadas nos segmentos A, B ou C e podem competir com as marcas de descontos. Apresentam enorme crescimento, ameaçando principalmente as marcas secundárias e terciárias. Na tabela 6 mostra-se a porcentagem de mercado ocupada pelas marcas próprias em diferentes países.

Tabela 6

**Participação das Marcas Próprias no Mercado  
1992**

| País           | Porcentagem de Participação no Mercado |
|----------------|----------------------------------------|
| Estados Unidos | 14,0                                   |
| Japão          | 20,0                                   |
| Suíça          | 30,0                                   |
| Alemanha       | 29,8                                   |
| Suécia         | 20,0                                   |
| Bélgica        | 19,8                                   |
| França         | 16,5                                   |
| Espanha        | 7,7                                    |
| Itália         | 6,8                                    |
| Grécia         | 3,5                                    |
| Portugal       | 1,7                                    |

Fonte: Rabobank, 1994

A qualidade dos produtos de alguns tipos de marcas próprias está pressionando as empresas líderes de mercado (marca A), que em certos casos passam a não ser mais as formadoras de preços.

No Brasil, a tendência de marcas próprias é a mesma. O seu crescimento deve-se, igualmente, à força do nome das organizações, associada a produtos de qualidade, e por apresentarem preços em torno de 10% mais baixos do que os das líderes. As grandes empresas varejistas possuem, no Brasil, mais de uma centena de categorias de produtos, com mais de mil itens comercializados. Destes, normalmente a área de mercearia tem 55% (ou cerca de 550 itens) e a de bazar chega a 19%, seguidas das seções de higiene e saúde, com 14%, e de limpeza, com 12%. Destacam-se nesta estratégia o Makro (marca Aro) e o Carrefour.

Os grandes distribuidores/varejistas utilizam técnicas de **posicionamento** em sua estratégia. Normalmente, os mapas de posicionamento envolvem variáveis de preço e serviço. Nesta linha, o varejista pode se posicionar em uma escala que vai de baixo a alto preço e de baixo a alto grau de serviço oferecido. Na Alemanha, por exemplo, a estratégia é de baixo preço devido à força das lojas de descontos. No entanto, essa estratégia é perigosa por não estimular a fidelidade dos consumidores. A estratégia no Reino Unido é diferente, com ênfase nos aspectos de serviço e na qualidade.

Os antigos conceitos de segmentação e posicionamento de marketing acabam sendo utilizados. Os consumidores-alvo são divididos por tamanho, re-

gião, potencial de crescimento, competição, características da companhia, investimentos necessários etc. Tal estratégia permite ao varejista traçar um claro posicionamento de seu *mix* para atingir os segmentos selecionados. As lojas de conveniência e as de especialidades, por exemplo, trabalham o serviço como variável de posicionamento, enquanto as de descontos trabalham o preço com pouquíssimo serviço. A título de ilustração, as lojas de conveniência oferecem, inclusive, serviços de reserva de ingressos para teatros, cinemas etc.

São basicamente três as **estratégias de crescimento** do setor de distribuição: concentração, internacionalização e integração vertical (para a frente ou para trás).

A concentração está cada vez mais difícil em função das regulamentações proibitivas. Além disso, como o mercado nos países desenvolvidos está saturado, as empresas têm de lutar por participação no mercado, via preços, qualidade e serviços principalmente. Assim, a internacionalização passa a ser uma opção estratégica de expansão, visando alcançar mercados crescentes e com concorrência ainda não acirrada. As formas de entrada podem ser via investimento direto (a entrada de novo grupo no mercado), aquisição, *franchising* ou *joint venture*. A escolha da forma de entrada depende de diversos fatores, como aversão ao risco, posição financeira, situação do mercado ou oportunidade.

No Brasil, os sinais de investimentos apontam em direção a uma concorrência ainda mais agressiva. Há notícias de investimentos como os do Carrefour, de US\$ 220 milhões em expansão para 1995, vindo também os do Makro, de US\$ 55 milhões, e a temida chegada da Wal-Mart em *joint venture* com as Lojas Americanas.

A verticalização das empresas atacadista e varejista dá-se para trás (em direção ao suprimento de produtos) e para a frente, principalmente para oferecer novos serviços aos consumidores.

Existe, ainda, a figura das **empresas compradoras e negociadoras de produtos**. Representam grandes empresas varejistas para compras em conjunto, visando ganhar em poder de negociação. Como exemplo podem ser citadas a Deuro-Buying, que congrega as redes Metro, Makro, Carrefour e Asda; e a European Marketing Distribution, que congrega as redes Markant, Selex, Uniarme e Zev.

Traçado um painel de novas tendências, competitividade e estrutura de distribuição de alimentos no mundo, afloram diversos fatores críticos para o *agribusiness*, ainda mais com as novas tecnologias que produzem impacto no setor.

## AGRIBUSINESS: AGENDA DE FATORES CRÍTICOS

A gestão de todos os elos do sistema de alimentos e fibras deverá levar em conta vários fatores críticos para o sucesso empresarial. Assim, os executivos do *agribusiness* devem **prestar atenção** aos:

- sinais da demanda final;
- impactos da tecnologia da informação e dos serviços;
- custos do processo inteiro.

### Sinais da demanda final

A expansão anual do mercado mundial de alimentos e bebidas acontecerá em desníveis, segundo as regiões: de 5% a 7% na Ásia; de 3% a 5% na América Latina; e de zero a 1,5% em muitos países desenvolvidos. A expansão do mercado resulta de ampla combinação de fatores econômicos (renda, elasticidade-preço e elasticidade-renda), fatores demográficos (taxa de crescimento e estrutura etária da população, composição da família), padrões de consumo e fatores socioculturais.

Não há um **consumidor médio**. O mercado de massa para produtos homogêneos está ficando para trás. A segmentação de mercado está, cada vez mais, criando oportunidades para produtos dirigidos aos consumidores de renda mais elevada. Registra-se, também, rápido crescimento dos gastos com alimentação fora de casa, setor que normalmente gera margens elevadas.

Em síntese, as empresas atuantes nos ramos da indústria e da distribuição de alimentos precisam montar verdadeiro **radar** sobre as tendências dos diferentes segmentos de mercado, de forma a identificar quais os atributos dos bens que têm maior valor sob a ótica do consumidor final. Nesta perspectiva, recente pesquisa mostrou que o *ranking* entre 15 atributos de valor para o consumidor europeu é liderado por: produto saudável (63%), produto livre de substâncias perigosas (57%) e produto natural (53%). Como prova de que existem **mercados e mercados**, basta registrar as variações de ponto de vista quanto a um mesmo atributo. O valor atribuído ao **produto natural** ficou em terceiro lugar nos países do Norte da Europa e nas ilhas britânicas, com pesos de 41% e 46%, respectivamente. Contudo, foi o quesito mais importante, com 73%, nos países do Sul da Europa (Rabobank, 1995).

O aproveitamento das reais oportunidades dos diversos segmentos de mercado requer não apenas a montagem do referido radar, mas também um trabalho integrado, sistêmico, orientado para o mercado, envolvendo o concurso de times para o desenvolvimento de novos produtos. Novos produtos de maior

valor agregado e para ocupar novos mercados ainda não explorados. O referido radar deve ter um raio de cobertura planetário. É a partir de seus sinais que as grandes corporações de varejo conduzirão suas estratégias de crescimento, como discutido anteriormente.

### **Impactos da tecnologia da informação e dos serviços**

A tecnologia da informação tem causado enormes impactos à estrutura de distribuição, principalmente quanto à agilidade de obtenção e troca de dados e análises e à redução de custos. Estes impactos ocorrem no sistema agroindustrial para a frente, em direção aos consumidores, para trás, rumo às unidades produtoras, e internamente, nos processos de gestão.

**Para a frente**, os programas *Efficient Consumer Response* (EFC), devido a recursos da informática, código de barras e outros, permitem aos varejistas ter, momento a momento, um retrato das vendas, da efetividade de promoções, do comportamento dos consumidores, entre outras informações. Possibilitam, também, o acompanhamento histórico dos produtos, com relação a sazonalidade, efeitos de promoções dos concorrentes, previsão de demanda futura, atividades de *merchandising* e seus efeitos etc.

A tecnologia traz, ainda, redução das filas e do tempo de permanência nas lojas, aumenta a agilidade e o conforto, valoriza o tempo e amplia o bem-estar do consumidor, tornando a experiência de compra mais interessante. Gera também maior disponibilidade de serviços, como informações em terminais, impressoras de cheques, pagamentos com cartões, balanças eletrônicas para produtos de pesos variáveis, consultas eletrônicas de preços e características específicas dos produtos, sugestões de roteiros, terminais de orientação aos consumidores sobre o que se oferece na loja etc.

O avanço da tecnologia libera, conseqüentemente, espaços que passam a ser usados para o oferecimento de serviços de alimentação e outros, de modo a abranger o máximo das necessidades dos consumidores na loja. A tecnologia permite certa combinação de fatores de decisão racionais e de impulsos emocionais que acaba gerando maior propensão à compra por parte do consumidor.

A tecnologia da informação e os serviços geram impactos na distribuição **para trás**, em direção à indústria de processamento e de transformação. Esta tendência indica um gerenciamento integrado dos estoques entre atacado/varejo e essas indústrias, a otimização do transporte, os carregamentos mais frequentes, o emprego de técnicas de *just-in-time* e de

*containers* de formato adequado para reduzir o manuseio (entregas dos produtos já nos *pallets* para carregamento). A tecnologia propiciará, também, a tomada de pedidos e a troca de informações informatizadas, as embalagens adequadas às marcas próprias, com códigos de barras, o controle integrado da qualidade, as estratégias comerciais e promocionais conjuntas e o compartilhamento de informações e ganhos.

**Para dentro** do segmento de distribuição, os benefícios da tecnologia da informação estão ligados à automatização de estoques, compras, contabilidade, precificação, crédito, cobrança e distribuição. Assim, será possível reduzir custos, papéis, desperdícios, erros, perdas por manuseio e o próprio emprego de mão-de-obra. A tecnologia permitirá a liberação de áreas antes reservadas aos enormes estoques e que passarão a servir à finalidade principal da loja, que é vender ao consumidor. Enfim, a tecnologia facilita qualidade maior no gerenciamento administrativo e cria condições para maior rentabilidade por linha de produto e por capital empregado no ponto-de-venda.

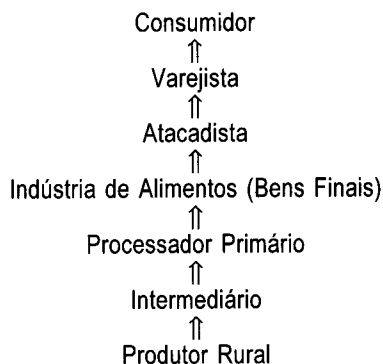
### **Custos do processo inteiro**

A **quarta onda** de poder está na coordenação do *agribusiness*. A necessidade de coordenação põe em xeque a gestão das empresas, das instituições governamentais e das entidades de representação das classes empresariais.

Passada a fase principal da etapa da concentração em todos os agregados do *agribusiness* (antes, durante e depois da porteira da fazenda), o nome do jogo agora é coordenação. A competição agressiva nos mercados exige produtos de qualidade e preços baixos para o consumidor. É preciso ir além da simples apuração do Custo dos Produtos Vendidos (CPV), visão tradicional empregada na contabilidade de custo das empresas.

Segundo Peter Drucker (1995), "o que importa no mercado é a realidade econômica, os custos do processo inteiro, independentemente de quem é dono do quê". Em outras palavras, para ter sucesso em mercados extremamente competitivos, a empresa tem de conhecer os custos de todo o seu sistema econômico e tem de trabalhar com outros membros do sistema para gerenciar os custos e maximizar o ganho.

O gestor do *agribusiness* precisa, portanto, cuidar desse ponto crucial que é o estabelecimento de uma **Parceria para Agregação de Valor** (PAV), com a participação de todos os atores envolvidos no fluxo do produto e das atividades, conforme consta na figura 2.



**Nota:** A combinação de elos no sistema é variável conforme a região ou o produto, sendo o exemplo acima uma das possibilidades. Da mesma forma, existe um sistema de relações antes do produtor rural.

**Figura 2:** Parceria para Agregação de Valor — PAV

Os conceitos-chave da PAV são os seguintes:

- cada ator do sistema depende do sucesso do outro;
- deve ser explorado o potencial estratégico da economia de escala e da economia de escopo (comunhão de objetivos);
- é fundamental usar a PAV por inteiro, como uma unidade de negócios competitiva.

A aplicação dessa ferramenta envolve uma reviravolta no pensamento mercadológico da empresa. Na maioria das empresas ainda predomina a visão de que **custo + lucro = preço**. Nos mercados competitivos de hoje, as empresas do sistema de alimentos, bebidas e fibras estão sendo forçadas a praticar a equação **preço - lucro = custo**, ou seja, o custo passa a ser guiado pelo preço. O **preço** é definido pelo consumidor, é aquele que ele deseja pagar, tendo em vista o benefício e o **valor** que ele percebe no produto. O **lucro** é definido pelo acionista, que poderia aplicar seu dinheiro em outros negócios. Assim, o **custo** acaba sendo um resíduo nessa equação. São os custos aceitáveis desde o estágio inicial do projeto do produto, até que este esteja nas mãos do consumidor.

Existem no mercado atividades ou serviços que o consumidor não está disposto a pagar, pois não agregam valor ao produto. Nesta linha, podem ser citadas as perdas e a excessiva intermediação entre as atividades, a soma de recursos e de tempo dispendidos entre a produção nas fazendas e o consumo nas cidades.

Na área de produtos hortigranjeiros, por exemplo, é muito fácil visualizar a importância da aplicação do conceito de PAV. Sabe-se que a elasticidade-renda da demanda desses produtos é elevada, ou seja, um aumento do poder de compra da população desencadeia um crescimento mais do que proporcional da procura.

Os supermercados vêm ampliando o espaço desses produtos, tendo em vista a oportunidade de elevação de seu *market share* e a criação de laços de fidelidade acompanhada de maior número de visitas de seus clientes às lojas. No período de 1983 a 1993, as feiras livres recuaram de 48,4% para 28,8% na comercialização de hortigranjeiros que passa pelo entreposto da Ceagesp em São Paulo. A participação dos supermercados passou de 12,1% para 16,7%. Os estabelecimentos alternativos (sacolões, varejões e grupos de compra) deram um salto espetacular, passando de 0,8% para 15,7% no período (Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo, 1994).

Para fortalecer sua posição competitiva perante as feiras livres e os estabelecimentos alternativos (existem 400 sacolões somente na Grande São Paulo) e evitar a intermediação das Ceasas, os supermercados estão se relacionando diretamente com os produtores rurais.

A tendência, mostrada no tópico anterior, de aumento da demanda de produtos frescos, como frutas, legumes e verduras, carnes, ovos, etc., tem feito com que a qualidade e a uniformidade sejam cada vez mais obrigatórias. Em outras palavras, os produtos estão ganhando especificidade, pois devem ter tamanho, cor, sabor, textura, embalagens e ciclo de entregas específicos. Este é mais um dos sinais da importância da PAV, com o aumento do grau de coordenação vertical dos distribuidores.

Cada vez mais, as relações contratuais para trás no sistema estão ganhando força para que essas técnicas *just-in-time* possam ser atendidas. Os supermercados buscam alcançar, através dessa estratégia, os objetivos de garantia de suprimento, conformidade do atendimento (utilidades de tempo e lugar), garantia de qualidade do produto e apropriação de margem superior no sistema. A citada estratégia de atuação por meio de empresas compradoras e negociadoras de produtos é mais um recurso para reduzir os custos globais da corrente econômica.

Evidentemente, a **terceira onda** (o poder do varejista) e a **quarta onda** (o poder sistêmico da coordenação dos negócios) estão coexistindo no mercado ao longo dos últimos 20 anos. A **quarta onda** pode ser ilustrada pela importância da produção, que chega ao mercado consumidor organizada através de contratos e da integração vertical. Nos Estados Unidos, desde 1970 praticamente cem por cento do valor do mercado final de frangos provém de contratos e da integração vertical. O mercado de ovos hoje também está próximo de cem por cento, mas esta proporção era de 40% em 1970. Outra forma de leitura destes dados é a seguinte: os produtores independentes de

ovos foram praticamente alijados do mercado. Atualmente, mais de 90% dos legumes e das verduras processados e 60% desses produtos frescos chegam ao mercado já tendo passado por trabalho anterior de coordenação do sistema.

O segmento de grãos (milho, soja, trigo etc.) é o menos coordenado do *agribusiness*, configurando um negócio *commodity* por natureza. Os contratos e a integração vertical respondem por cerca de 5% do valor da produção final. Essas modalidades de organização envolvem apenas 10% da produção final de suínos. No entanto, a modernização tecnológica da suinocultura nos Estados Unidos (e também no Brasil) aponta em direção a uma coordenação progressiva do sistema. Na área de grãos, a coordenação passará a ser ditada pela necessidade de garantir a qualidade da matéria-prima para o processamento industrial,

bem como pela tendência de diferenciação dos produtos, para finalidades específicas (maior teor de óleo, teor de amido etc.).

Em síntese, a gestão dos fatores críticos aqui apresentados é fundamental para a competitividade das empresas. **Prestar atenção** aos sinais da demanda significa investir em informação e tecnologia industrial para que os produtos e serviços de uma empresa sejam efetivamente **orientados para o mercado**, onde quer que ele esteja. **Prestar atenção** às ferramentas da tecnologia de informação e de comunicação significa investir no lado *soft* da **tecnologia para a competitividade**. **Prestar atenção** aos custos do sistema econômico por inteiro significa também **orientar a empresa por processos e para o mercado**. Trata-se não só de um triplo desafio, mas também do passaporte para o futuro. ♦

## RESUMO

Neste trabalho são comentadas a reestruturação do *agribusiness*, tanto mundial como brasileiro, e a concentração do poder exercido pelo setor de distribuição em relação à indústria de processamento e à agropecuária. Em face deste cenário, são colocados os desafios da competitividade às empresas do *agribusiness* e é traçado um panorama da distribuição de alimentos no Brasil e no mundo. No final é elaborada uma agenda de fatores críticos para os tomadores de decisão no *agribusiness*, de acordo com os sinais da demanda final, os impactos da tecnologia da informação e dos serviços e os custos do processo inteiro.

**Palavras-chave:** *agribusiness*, sistemas agroindustriais, distribuição de alimentos, tecnologia, competitividade.

## ABSTRACT

In this paper the restructuring of the world's and Brazilian's *agribusiness* is commented as well as the concentration of the power held by the distribution system upon the industry and agriculture. Due to this scenario the competitiveness challenges and an overview of the world's and Brazilian's food distribution systems are presented. Finally an agenda of critical factors to the *agribusiness* decision makers is proposed, accordingly at the final demand's signals, the information technology and service trends and the costs of the whole process.

**Uniterms:** *agribusiness*, *agribusiness systems*, food distribution, technology, competitiveness.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DRUCKER, Peter. The information executives truly need. *Harvard Business Review*, jan./fev. 1995.
- FERNANDES, Moacir Saraiva. *O sistema e a indústria alimentar no Brasil*. São Paulo, Publicações ABIA (Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação), 1993.
- INSTITUT DE GESTION INTERNATIONALE AGRO-ALIMENTAIRE (IGIA). França, 1995. [Apostamentos de palestras]
- NEVES, Marcos Fava. *Sistema agroindustrial citrícola: um exemplo de quase integração no agribusiness brasileiro*. São Paulo, 1995. Dissertação (Mestrado) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- RABOBANK. *The retail food market*. Holanda, Rabobank, 1994.
- \_\_\_\_\_. *International food industry*. Holanda, Rabobank, 1995.
- REVISTA Supermercado Moderno. São Paulo, abr. 1995.
- SECRETARIA DE AGRICULTURA E ABASTECIMENTO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Destino dos hortigranjeiros comercializados na Ceagesp, entreposto terminal de São Paulo. *Cadernos de Abastecimento*, dez. 1994.