

---

# *Alterações recentes na economia do setor supermercadista brasileiro*

---

*José Augusto Giesbrecht da Silveira*  
*Sérgio Luiz Lepsch*

Em meados de 1996, um dos co-autores deste artigo defendeu dissertação de mestrado, orientada pelo outro co-autor, na qual o tema central foi o sistema de fixação de preços dos supermercados brasileiros e as alterações impostas a ele pelo Real (Lepsch, 1996). A pesquisa realizada com executivos do setor para responder às questões ligadas ao assunto central da dissertação, além de ajudar a compreendê-lo melhor, também trouxe esclarecimentos sobre a organização econômica do setor, nesta fase de mudança na economia do País.

São esses aspectos da economia do setor supermercadista brasileiro, agrupados em três hipóteses e respectivas sub-hipóteses, que constituem o objeto deste artigo (ver quadro na página seguinte). Escolheu-se apresentar esses aspectos sob a forma de hipóteses por serem proposições que necessitam de mais trabalhos empíricos para confirmar sua adequação. Entretanto, a pesquisa da dissertação, que se apoiou em amostra de grandes e médias redes de supermercados, aponta para sua validade no caso brasileiro. Existe, ainda, a possibilidade de que essas proposições — ou, pelo menos, parte delas — sejam válidas em outros países do Cone Sul, como a Argentina e o Chile, que passaram por processos recentes de estabilização da moeda.

Este artigo está estruturado em torno das três hipóteses relacionadas no quadro da página seguinte. Elas serão discutidas, bem como suas correspondentes sub-hipóteses, apresentando-se as evidências empíricas que as sustentam e que foram conseguidas na pesquisa citada. Todavia, antes de passar-se à discussão das hipóteses, será feito um breve comentário a respeito da importância do varejo e do setor supermercadista, como forma de justificar a necessidade de estudos acadêmicos sobre o comércio varejista. Aliás, como mostram Angelo & Silveira (1993), a produção acadêmica sobre varejo no Brasil fica muito aquém da importância do segmento na economia.

## **IMPORTÂNCIA DO VAREJO E DO SUPERMERCADO**

A exemplo do que aconteceu nas economias mais desenvolvidas, o setor de serviços brasileiro cresceu com maior rapidez do que os outros

Recebido em fevereiro/97

---

*José Augusto Giesbrecht da Silveira*, Professor Doutor do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), é Vice-Coordenador do Programa de Administração de Varejo (PROVAR) da Fundação Instituto de Administração da FEA/USP.  
Fax: (011) 814-0439

*Sérgio Luiz Lepsch*, Mestre e Doutorando em Administração de Empresas pelo Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), é Pesquisador associado ao Programa de Administração de Varejo (PROVAR) e Professor de cursos de especialização da Fundação Instituto de Administração da FEA/USP.  
Fax: (011) 814-0439  
E-mail: sllepsch@usp.br

### As Hipóteses e as Sub-Hipóteses\*

H1. A concorrência no setor aumentou, tanto por intermédio dos preços quanto pela via extrapreço.
H1.1. Houve diminuição nas diferenças de preços entre as redes.
H1.2. O <i>shopping</i> de preços ganhou importância.
H1.3. A descentralização administrativa aumentou.
H1.4. O <i>mix</i> de produtos aumentou.
H1.5. O crédito aos clientes cresceu.
H2. Houve mudança de ênfase na administração, do financeiro para o operacional.
H2.1. Os ganhos financeiros diminuíram.
H2.2. O <i>markup</i> aumentou.
H2.3. Várias medidas para aumentar a eficiência operacional foram tomadas.
H2.4. As relações com os fornecedores melhoraram.
H3. O sistema de precificação permaneceu essencialmente o mesmo.
H3.1. A precificação continua sendo feita com base no <i>markup</i> .
H3.2. O sistema continua sendo o mesmo, mas as margens foram ampliadas para compensar a perda do ganho financeiro.
H3.3. A autoridade da loja na precificação aumentou.
H3.4. O preço continua sendo o principal atributo para a escolha de uma loja pelo consumidor.

\* Todas as hipóteses e sub-hipóteses referem-se ao setor supermercadista brasileiro, situação pós-Real em relação à situação anterior ao plano.

dois macrossetores, passando a ocupar, a partir da década atual, o primeiro lugar no produto econômico, com cerca de 50% do total. Ao setor secundário, que lhe cedeu o lugar, cabem 40%, permanecendo o primário com participação de cerca de 10%. No setor de serviços destaca-se o comércio e, neste, o varejo, cujas atividades representam quase 10% do Produto Interno Bruto (PIB) (IBGE, 1994). Isso mostra que a economia brasileira vem se transformando, buscando composição setorial mais moderna. Não se pode negar, portanto, a importância do varejo na economia brasileira.

Dentre os ramos do varejo, o supermercado ocupa posição de realce. Em 1995, mais de 9.600 empresas, donas de 42 mil lojas, faturaram R\$ 43,7 bilhões. As 300 maiores redes operaram 3.059 lojas, com área total de vendas de 3,9 milhões de metros quadrados.

Empregaram 274 mil trabalhadores e faturaram, em bloco, R\$ 30 bilhões. Já as 20 maiores responderam por R\$ 17 bilhões, ou 39% das receitas do setor nesse ano (Nielsen, 1996).

A pesquisa da Nielsen (1996) permite afirmar, também, que os supermercados brasileiros desfrutam hoje da preferência de 85% dos consumidores urbanos, em termos de volume total de vendas de bens de consumo, constituídos por alimentos e produtos de higiene pessoal e limpeza. Os restantes 15% realizam essas compras em equipamentos tradicionais, como armazéns, bares-mercearias, empórios, padarias-leiterias e mercearias-quitandas, nos quais inexistente o sistema de auto-serviço, sendo necessária a presença de vendedor ou balconista para procurar e entregar os produtos ao consumidor.

O supermercado pode ser definido como um varejo generalista, que revende para o consumidor final ampla variedade de produtos, dispostos de forma departamentalizada, no sistema de auto-serviço. Esse sistema substitui a venda assistida com atendimento pela seleção dos produtos por conta própria, os quais se encontram expostos em gôndolas, de forma ordenada. Como principais benefícios para o supermercadista, o sistema enseja economia de mão-de-obra, economias de escala e baixos custos operacionais.

A importância do supermercado também pode ser medida de outro modo. Foi um dos primeiros formatos varejistas a estudar a disposição das mercadorias na loja, bem como o movimento dos consumidores em seu interior. Além disso, o supermercado procura atrair a preferência do consumidor por meio de maior velocidade nos *checkouts* (caixas) e *layouts* bem-estudados.

Desde o seu surgimento nos Estados Unidos, na década de 30, passando pela sua implantação no Brasil nos anos 50, até chegar ao estágio atual, o supermercado evoluiu muito. Percorreu longo caminho em busca de maior eficiência, introduzindo tecnologias redutoras de custos e preços, ocupando o espaço das lojas especializadas tradicionais que lhe cederam, gradativamente, seu lugar no comércio varejista de alimentos e produtos de higiene e limpeza.

### PRIMEIRA HIPÓTESE CONCORRÊNCIA EM CRESCIMENTO

Houve elevação da concorrência no segmento supermercadista após o Plano Real e a abertura da economia a empresas e produtos estrangeiros. No entanto, além do ambiente macroeconômico, o comportamento do consumidor também influenciou na intensificação da concorrência. De fato, o acirramento da competição teve como personagem principal o consumidor, que está ficando

mais exigente e começou a memorizar mais facilmente os preços. Dessa forma, o setor passou a lutar pela preferência do cliente nas estratégias via preço e mais fortemente nas estratégias extrapreço. As cinco sub-hipóteses comentadas na seqüência referem-se a vários aspectos da intensificação da concorrência, os quais foram abordados por Lepsch (1996).

### Hipótese 1.1.

#### Houve diminuição nas diferenças de preços entre as redes

Os supermercados, ao fixar seus próprios preços, levam em conta os preços praticados pela concorrência. São consideradas concorrentes as lojas que se situam numa mesma área geográfica de influência. Número maior ou menor de lojas concorrentes dentro de certa área de influência determina a estrutura do mercado supermercadista. Esse fato permite concluir que o poder de monopólio no setor varia espacialmente, segundo o grau de concorrência existente nos diferentes mercados.

Na pesquisa efetuada por Lepsch (1996) não foram medidas diretamente as diferenças de preços entre as redes supermercadistas, por meio de uma ou mais questões do questionário (total de 46) respondido por 20 dirigentes varejistas. Porém, quase todos os entrevistados concordam com a suposição da diminuição das diferenças de preços. Seguramente, esse é um ponto que está requerendo mais pesquisas, para endossar ou refutar a opinião dos autores deste artigo, sintetizada nesta sub-hipótese.

### Hipótese 1.2.

#### O shopping de preços ganhou importância

A prática da obtenção de informações periódicas sobre preços praticados pelos concorrentes é denominada pelos profissionais da área de **shopping de preços**. Como a concorrência é determinada em cada mercado supermercadista, em geral cada loja possui equipe própria para coletar informações. As respostas (tabela 1) à questão **Quais os modelos de varejo mais comumente pesquisados no shopping de preços realizado nas áreas de influência das lojas de sua rede?** (Lepsch, 1996) elucidam que o shopping de preços das grandes e médias redes é realizado principalmente nos supermercados pertencentes a redes de grande porte (totalidade dos 20 respon-

dentes), vindo a seguir os hipermercados (16 respostas) e os supermercados de redes de médio porte (12 respostas). Apenas uma rede declarou que pesquisa preços em supermercados de pequeno porte, o mesmo ocorrendo em relação às lojas especializadas.

O **shopping** de preços abrange, em geral, uma **cesta básica ampliada**, com cerca de 400 itens. São produtos de alto giro, marca forte e com elevados gastos promocionais da parte dos fornecedores. Como exemplos foram citados, entre outros, sabão em pó Omo, arroz Tio João, leite condensado Moça, Bombril, sal Cisne, óleo de soja Liza, açúcar União. A cesta básica ampliada varia segundo o modelo da loja, a região do país, a área de influência, a segmentação do mercado etc.

Em relação à freqüência com que é realizado o **shopping** de preços, a pesquisa revelou que 60% da amostra faz coleta semanal dessas informações (12 empresas). Os 40% restantes realizam-no duas vezes por semana. Isso atesta a preocupação dos supermercados com os preços praticados pela concorrência.

Além do **shopping** de preços, outras informações são importantes para a precificação em supermercados. Eles pesquisam dados adicionais em jornais, tablóides da concorrência e na televisão. Isso foi afirmado pela totalidade dos respondentes. Constatou-se, ainda, que informações de instituições de pesquisa não têm grande valor para fixar preços, servindo apenas como referencial, visto não possuírem elas a periodicidade exigida pelo dinamismo dos supermercados. Alguns produtos, como carnes, frutas, legumes e verduras, sofrem variações diárias nos preços, justificando a manutenção de equipe de pesquisa em cada loja. Tudo isso confirma a preocupação dos supermercados com os preços da concorrência e com a necessidade de serem competitivos.

Tabela 1

#### Modelos de Varejo mais Comumente Pesquisados no Shopping de Preços Realizado nas Áreas de Influência das Lojas

Discriminação	Freqüência*	Respostas (%)
Hipermercados	16	80
Supermercados de redes de grande porte	20	100
Supermercados de redes de médio porte	12	60
Supermercados de pequeno porte	1	5
Lojas especializadas (bens duros, açougues etc.)	1	5
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>—</b>

\* Respostas múltiplas.

Fonte: Lepsch (1996)

### Hipótese 1.3.

#### A descentralização administrativa aumentou

As grandes e médias redes supermercadistas empregam, atualmente, sistemas mistos de precificação, nos quais cabe aos diretores ou gerentes comerciais do escritório central apenas definir as margens-objetivo a serem perseguidas pelos diferentes departamentos, seções ou categorias de produtos. O sistema centralizado, que até há alguns anos era adotado por muitas cadeias supermercadistas, vem perdendo importância nas redes de maior porte, restringindo-se, atualmente, às pequenas redes. O mercado mais competitivo tem estimulado a profissionalização e a gradual descentralização das decisões dos supermercados.

No atual sistema misto, o papel dos administradores das lojas (gerente de loja, gerente operacional de produtos ou encarregado de seção) torna-se crítico para o desempenho da rede. Esses executivos assumem responsabilidade sobre importantes informações do mercado local, como vendas por categoria de produtos, preços praticados pelos concorrentes, informações comerciais etc. Assim, necessitam saber se a estratégia de *marketing* da loja está de acordo com os objetivos gerais da empresa, pois são responsáveis pela fixação de preços dos chamados **itens-chave, itens top de linha, itens de combate** ou **itens que fazem a imagem da loja** que compõem a cesta básica ampliada do supermercado. Esse levantamento é necessário, pois as redes supermercadistas brasileiras, na atualidade, ao fixarem seus próprios preços, têm de levar em conta os preços da concorrência. Como dito anteriormente, número maior ou menor de lojas concorrentes dentro de determinada área de influência é, na situação presente, o determinante principal da estrutura de competição do mercado supermercadista.

O poder de decisão no âmbito das lojas varia conforme a rede e o formato de loja. Em redes nacionais e em formatos mais amplos, caso do supercentro ou hipermercado, o grau de descentralização é maior do que em um supermercado tradicional, pertencente a redes regionais. Nas redes com maior grau de descentralização, a administração da margem-objetivo é de inteira responsabilidade da loja. Nas redes com menor grau, os preços dos produtos da cesta básica ampliada são sugeridos pelo gerente da loja, sendo em geral acatados pelo escritório central, desde que não alterem o *mix* de margem projetado para a loja.

Com a maior descentralização das redes após o Plano Real, a informação tornou-se ponto central na precificação em supermercado. Em consequência, o uso da informática ganhou importância como ferramenta de apoio para armazenar, analisar e transportar dados das lojas para o escritório central em tempo real. Antes da estabilização

monetária a precificação era feita sem muito critério, sem se saber, com precisão, qual o preço a ser praticado em determinado produto. O sistema misto trabalha com volume maior de informação e, embora signifique custos relativamente mais elevados, facilita a exploração de oportunidades econômicas, cruciais na formulação das políticas de fixação de preços de grande número de itens, quase sempre discriminados espacialmente em cada mercado supermercadista.

### Hipótese 1.4.

#### O *mix* de produtos aumentou

Aprofundamento a respeito da compatibilidade entre sortimento, variedade, espaço disponível e lucratividade foi proporcionado pela pesquisa (Lepsch, 1996). Os supermercadistas de 17 das 20 empresas responderam que houve necessidade de aumento do *mix*, enquanto os de duas disseram que não alteraram o número de itens e somente o de uma afirmou que o reduziu. Com relação a essa última rede, a resposta mais correta teria sido a de que houve reestruturação no *mix*, retirando uma parcela de produtos de pequena contribuição ao faturamento e introduzindo outros, em menor número, com maior valor unitário, como microcomputadores, CD's, *softwares*, imagem e som.

Visando identificar as principais causas da reestruturação do *mix* de produtos após o Real, foram relacionadas seis opções para que o respondente escolhesse três delas (tabela 2). Obteve-se, por ordem decrescente de importância: aumento do *mix* de margem para compensação da perda financeira (18 respostas); aumento das exigências do consumidor (11 respostas); e aumento da concorrência extrapreço (10 respostas). Esse resultado permite concluir que o *mix* de produtos desempenha três importantes funções no supermercado. Primeiramente, a definição correta do *mix* possibilita atingir mais facilmente a margem-objetivo de um departamento ou uma seção, elemento vital para garantir a lucratividade da empresa. A segunda função refere-se ao atendimento dos gostos e preferências do consumidor, elemento importante para atraí-lo à loja. Por fim, a definição correta do *mix* de produtos, utilizando produtos substitutos, é importante quando a rede supermercadista adota uma política de diferenciação de produtos e serviços, evitando a guerra de preços.

### Hipótese 1.5.

#### O crédito aos clientes cresceu

Procurou-se, também, entender melhor a causa do aumento das vendas a crédito em setor que tradicionalmente vendia quase só à vista. Verificou-se que a relativa

Tabela 2

**Principais Razões para a Reestruturação do Mix após o Real**

Discriminação	Frequência*	Respostas (%)
Aumento da concorrência extrapreço	10	50
Aumento do <i>mix</i> de margem, compensando as perdas financeiras	18	90
Introdução de produtos de maior valor agregado	7	35
Melhor utilização do espaço	7	35
Aumento da demanda dos consumidores de classes mais baixas	7	35
Consumidor mais exigente	11	55
<b>Total</b>	60	—

\*Respostas múltiplas.

Fonte: Lepsch (1996)

estabilidade da economia favoreceu o aumento do uso de crédito em 17 empresas. Todavia, para 14 delas, o aumento das vendas a crédito não foi medida adotada espontaneamente, mas forçada principalmente pelas pequenas redes. Por outro lado, três redes não alteraram a forma de venda ao consumidor. Duas continuaram usando o crédito na mesma proporção que antes do Real e uma última não aderiu ao sistema.

## **O acirramento da competição teve como personagem principal o consumidor.**

As empresas que passaram a vender a crédito afirmaram ser o cheque pré-datado o instrumento mais utilizado pelos supermercados. A seguir vem o tíquete-alimentação e, em terceiro lugar, o cartão de crédito. A intensificação do uso do crédito e o aumento do *mix* de produtos são sinais de que a concorrência extrapreço no setor supermercadista se ampliou após o Real.

### **SEGUNDA HIPÓTESE ASCENDÊNCIA DO OPERACIONAL**

Durante os anos em que a economia brasileira vivia com altas taxas de inflação, o lucro dos supermercados vinha principalmente de aplicações financeiras. De um lado, os clientes pagavam à vista, pois não havia oferta de crédito. Do outro, os supermercados procuravam dilatar o máximo

possível o pagamento (gerando, inclusive, relacionamento tenso com os fornecedores). Com isso, surgia uma **folga** (*float*) que permitia as aplicações no mercado financeiro e os conseqüentes — e expressivos — ganhos. Esses ganhos financeiros desviavam a atenção dos executivos supermercadistas dos aspectos operacionais da empresa, fazendo-os dedicarem-se preponderantemente à gestão financeira. A eficiência operacional da firma varejista era relegada a segundo plano.

Com a relativa estabilidade trazida pelo Plano Real, a ênfase no financeiro deixou de ser dominante. Os supermercados brasileiros passaram a se preocupar mais com a gestão operacional, até porque a concorrência estrangeira, que está sendo atraída pela nova situação da economia do País (estabilidade e abertura), está acostumada a ganhar dinheiro com o giro operacional do negócio e não com

manobras financeiras. As quatro sub-hipóteses comentadas a seguir documentam a mudança de ênfase dos aspectos financeiros da gestão supermercadista para as questões operacionais.

### **Hipótese 2.1. Os ganhos financeiros diminuiram**

Esta hipótese foi amplamente apoiada pelos resultados da pesquisa de Lepsch (1996). Das 20 redes supermercadistas consultadas, nenhuma deixou de afirmar que os ganhos não-operacionais (financeiros) diminuiram muito após a introdução do Real. Parece não haver dúvida de que a diminuição dos lucros financeiros foi uma das causas a que pode ser imputada a crescente preocupação dos supermercados brasileiros com o bom desempenho operacional. Sem poder continuar contando com os lucros financeiros como componente de sua margem sobre as vendas, as empresas tiveram de aumentar o lucro operacional para manter essa margem razoavelmente estável, em torno de 2% das vendas. A principal maneira utilizada para isso foi por intermédio do aumento do *markup*.

### **Hipótese 2.2. O *markup* aumentou**

Procurou-se quantificar as margens-objetivo por departamento ou seção do supermercado, antes e depois do Real. As respostas mostraram que em todos os departamentos (ou seções), sem exceção, a margem-objetivo subiu. Os resultados constantes na tabela 3 indicam, cla-

ramente, a introdução de aumento da margem-objetivo como forma de compensar a diminuição dos ganhos financeiros, que quase desapareceram depois do Real.

**Tabela 3**

**Varição das Margens-Objetivo por Departamento ou Seção Após o Real**

Departamentos/Seções	Pré-Real (%)	Pós-Real (%)
Mercearia alimentícia	11,8	15,6
Mercearia não-alimentícia (perfumaria, higiene e limpeza)	14,5	18,5
Mercearia líquida (sucos, refrigerantes e bebidas alcoólicas)	15,4	17,8
Perecíveis (carnes vermelhas e brancas)	10,2	15,6
PAS (frios, margarinas, iogurtes, manteigas etc.)	11,7	16,6
FLV (frutas, legumes e verduras)	13,0	19,5
Padaria/confeitaria/rotisseria	35,3	44,5
Bazar/eletrodomésticos	24,8	30,8
Têxtil/magazine	25,4	33,2
Cesta básica ampliada	4,9	8,0

Fonte: Lepsch (1996)

Quanto à evolução das margens-objetivo médias da amostra pesquisada (tabela 4), de 1992 até uma previsão para 1997, nota-se um degrau entre os períodos pré-Real e pós-Real, apontando outra vez para o crescimento das margens como maneira de compensar a perda do lucro financeiro.

**Hipótese 2.3. Várias medidas para aumentar a eficiência operacional foram tomadas**

Além do aumento das margens, os supermercados também recorreram a outras medidas para manter a rentabilidade de suas vendas e seus investimentos. Perguntou-se aos supermercadistas que medidas foram tomadas, imediatamente após o Real, para compensar a diminuição do ganho financeiro. Foram re-

**Tabela 4**

**Margem-Objetivo Média Praticada Antes e Após o Real Período de 1992 a 1997**

Período	Pré-Real (%)	Pós-Real (%)
1992	16,3	
1993	17,0	
1994		17,0
1995		18,0
Primeiro trimestre de 1996		18,9
Previsão para 1997		18,1

Fonte: Lepsch (1996)

lacionadas nove medidas para que fossem escolhidas as cinco principais, por ordem de importância, em respostas múltiplas (tabela 5). As medidas adotadas pelos supermercadistas, em ordem decrescente de importância, foram: reestudo e aumento das margens-objetivo (totalidade das empresas); redução dos custos com aluguel, eletricidade, funcionários etc. (18 empresas, sendo 15 citações em primeiro e segundo lugares); negociações mais fortes com fornecedores, procurando reduzir os prazos de pagamento (18 empresas, com seis citações nas duas primeiras posições); e, em quarto lugar, a redefinição do

**Tabela 5**

**Medidas Tomadas Imediatamente Após o Real para Compensar a Diminuição do Ganho Financeiro**

Discriminação	Frequência*	Duas Primeiras Posições	Respostas (%)
Redução de custos (funcionários, eletricidade etc.)	18	15	90
Reestudo e aumento das margens	20	15	100
Redução do nível de estoques	6	1	30
Aumento do giro dos estoques	4	—	20
Aumento das importações	3	—	15
Negociações mais fortes com fornecedores	18	6	90
Redefinição do mix de produtos	16	1	80
Aumento dos gastos com promoções	7	2	35
Aumento das vendas a crédito	8	—	40
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>40</b>	<b>—</b>

\* Respostas múltiplas.

Fonte: Lepsch (1996)

*mix* de produtos. Em outras palavras, a eliminação do ganho financeiro teve como primeiras contramedidas o aumento das margens-objetivo e, em conseqüência, do *markup* e a redução das despesas operacionais mais factíveis de realizar no curto prazo.

#### Hipótese 2.4.

##### Relações com os fornecedores melhoraram

Em questão específica sobre o assunto, foram listadas quatro possíveis opções de mudanças nas relações a montante da cadeia produtiva, para ser assinalada apenas uma. Os executivos supermercadistas de 13 empresas disseram que procuraram mudar suas relações com os fornecedores, favorecendo contratos de parceria. Os de outras seis afirmaram que o poder de barganha do supermercado aumentou depois do Real. Para apenas um as relações permaneceram iguais. Nenhuma das empresas afirmou que o poder de barganha do fornecedor aumentou. Essa situação mostra que o varejo brasileiro segue uma tendência mundial: transferência de poder na cadeia produtiva, da indústria para o varejo e deste para o consumidor final. Tudo isso, em clima de melhor relacionamento entre fornecedores e empresa supermercadista.

### TERCEIRA HIPÓTESE MANUTENÇÃO DA MECÂNICA DE PRECIFICAÇÃO

Com a relativa estabilidade econômica conseguida com o Plano Real muita coisa mudou, mas na mecânica da precificação nada se modificou de forma radical. As alterações ocorreram mais nos parâmetros do que no sistema de precificação em si. Na prática, os supermercados empregam uma regra de precificação que é vista como um método rápido, barato e de fácil utilização. Esse procedimento envolve a adição de certo percentual ao custo de cada item junto ao fornecedor. O *markup* resulta em decisões não-ótimas se comparadas àquelas que levam em conta o conhecimento das funções de custos e receitas; porém, tem como pressupostos cobrir todos os custos do supermercado e obter retorno adequado sobre o capital empatado.

#### Hipótese 3.1.

##### A precificação continua sendo feita com base no *markup*

Não foram observadas mudanças no instrumento básico para chegar-se ao preço de venda ao consumidor que, após o Real, continuou sendo calculado com base no *markup* (percentual adicionado ao preço pago ao fornecedor). O que mudou foram os percentuais utilizados, conforme já discutido.

#### Hipótese 3.2.

##### O sistema continua sendo o mesmo, mas as margens foram ampliadas para compensar a perda do ganho financeiro

Com a moeda mais estável reduziu-se, ou mesmo desapareceu, a possibilidade de lucro proveniente das compras a prazo e da aplicação financeira das vendas à vista. Num primeiro momento, a solução encontrada foi o aumento do *markup* e a redução dos gastos com mão-de-obra, aluguel, eletricidade, telefone, publicidade etc. Nessa transição, o aumento das vendas também teve papel importante na manutenção da lucratividade sobre o investimento do setor. O aumento proveio da elevação do nível de renda das classes menos afluentes, graças à redução do imposto inflacionário incidente sobre seu salário. No entanto, como já visto, a eliminação do ganho financeiro teve como principal contramedida o reestudo e o aumento das margens-objetivo e, em conseqüência, do *markup*.

#### Hipótese 3.3.

##### A autoridade da loja na precificação aumentou

Como comentado na hipótese 1.3., houve descentralização na fixação de preços pelos supermercados, adotando-se, na maior parte dos casos, um sistema misto. Nesse esquema, a autoridade da loja na precificação aumentou consideravelmente. Em contrapartida, como não poderia ser diferente, aumentou também a responsabilidade da loja pela obtenção dos resultados financeiros a ela designados.

#### Hipótese 3.4.

##### O preço continua sendo o principal atributo para a escolha de uma loja pelo consumidor

Perguntou-se aos supermercadistas sobre a importância dos preços na estratégia dos supermercados após o Real, oferecendo-lhes quatro opções para que fossem assinaladas as duas principais. Para a maioria dos respondentes, 14, o preço é uma estratégia importante para formar visão clara da imagem do supermercado. Assim, sendo o *mix* de preços a variável mais importante para atrair o consumidor para a loja, os supermercadistas entendem que se esse *mix* não estiver em um limite razoável em relação à concorrência, o consumidor optará por realizar suas compras em outra loja. Os supermercadistas colocaram em segundo lugar a importância do preço para aumentar as vendas e, em terceiro, o direcionamento do cliente. Em quarto lugar, afirmaram que o preço é importante para combater a concorrência. Essas respostas confirmam a importância dada ao **shopping de preços** realizado com produtos de grande participação no mercado.

Quando foram perguntadas sobre se a precificação ganhou importância após o Real, dois terços das empresas pesquisadas concordaram totalmente ou em parte. Todavia, um terço discordou totalmente ou em parte, justificando, porém, que o preço sempre foi importante para os supermercados. Em períodos de inflação elevada, os preços oscilam com muita frequência, causando preocupações constantes, embora eventuais erros cometidos possam ser facilmente corrigidos. Sem inflação, briga-se por centavos. O consumidor torna-se mais exigente e tem maior memorização dos números, constatando com facilidade quais produtos são vendidos a preços mais altos em uma mesma área de influência.

Indagou-se, também, quais as quatro características mais importantes do **produto** do supermercado para atrair clientes para a loja (tabela 6). Na visão dos supermercadistas, o preço baixo, mesmo após o Real, continua sendo a variável mais relevante para o consumidor. Catorze dos 20 especialistas colocaram-no entre os quatro fatores mais importantes, a partir de uma relação com dez opções oferecidas para escolha. Onze deles reservaram para o preço baixo uma das primeiras colocações, como consta na tabela 6. Em segundo lugar, bem próximo do preço, situa-se o atendimento rápido e atencioso, que no sistema de auto-serviço é responsabilidade quase exclusiva dos caixas. Em seguida, vem a variedade de marcas e produtos oferecida (*mix* de produtos). Na quarta posição ficam as ofertas e promoções com preços reduzidos (*markdown*), como importante arma para gerar tráfego na loja. Limpeza e asseio da loja, qualidade dos produtos, localização do estabelecimento e serviços especiais (entregas em domicílio, pedidos por telefone, por fax etc.), melhor distribuição do fluxo de clientes e segurança ocupam, em ordem decrescente, as últimas opções para atrair o cliente, na visão dos supermercadistas.

Pesquisas com consumidores também apontam para a predominância dos preços baixos no conjunto de fatores que trazem o consumidor até o supermercado, para realizar suas compras de produtos alimentícios e de higiene e limpeza doméstica. O PROVAR (Angelo & Siqueira, 1997), entrevistando 300 pessoas das classes A, B e C/D, em junho e julho de 1996, concluiu que, para os três estratos, o mais importante fator de atração do cliente até

a loja é o preço baixo. Outro levantamento, este realizado pela Associação Paranaense de Supermercados (APRAS) em janeiro de 1996, tendo ouvido 704 consumidores de Curitiba, também chegou ao preço baixo como característica mais desejável de um supermercado. Há ainda uma terceira pesquisa, com 1.500 consumidores residentes na Grande São Paulo, feita pela Companhia Brasileira de Pesquisa e Análise (CBPA) no primeiro trimestre de 1996, que concorda com as duas outras ao apontar o preço baixo como a principal característica de chamamento do consumidor para o supermercado.

## CONCLUSÃO

O trabalho empírico de Lepsch (1996) nasceu de um *workshop* do PROVAR, no qual foram ouvidos executivos de oito cadeias supermercadistas (Silveira, Angelo & Lepsch, 1995). Ambos os trabalhos sugerem que as hipóteses ou proposições alistadas neste artigo estão valendo na economia brasileira posterior ao Plano Real. Se elas de fato forem verdadeiras e se, além disso, permanecerem em vigor no futuro próximo, então o setor supermercadista brasileiro estará se afastando do **oligopólio com franjas**, mencionado por Cyrillo (1987), caminhando em direção a uma situação que já será marcada por menor poder de monopólio.

**Tabela 6**  
**Características Mais Importantes para Atrair Clientes à Loja**

Discriminação	Frequência*	Duas Primeiras Posições	Respostas (%)
Mix de preços	14	11	70
Atendimento rápido e atencioso	14	10	70
Localização da loja	5	1	25
Variedade de marcas e produtos	14	6	70
Limpeza e asseio da loja	10	3	50
Serviços especiais ( <i>delivery</i> )	3	1	15
Promoções/ofertas com preços baixos para gerar tráfego na loja	11	7	55
Melhor distribuição do fluxo de clientes	1	1	5
Segurança	—	—	—
Qualidade dos produtos	8	—	40
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>40</b>	<b>—</b>

\* Respostas múltiplas.

Fonte: Lepsch (1996)

No entanto, apenas duas amostras de conveniência, formadas por alguns executivos de redes supermercadistas, não são suficientes para validar hipóteses tão amplas quanto as deste trabalho. Elas não são suficientes por, pelo menos, duas razões. Primeira, por falta de abrangência: juntas, ambas as amostras, que não são probabilísticas, abrangem menos de 30 redes de supermercados, quase todas grandes. Segunda razão: ouvir a opinião de executivos supermercadistas sobre o setor introduz um viés. É como fazer um levantamento genealógico somente com os depoimentos dos membros da família que está sendo estudada.

Todas as hipóteses constantes neste trabalho podem ser pesquisadas de formas distintas da empregada aqui.

Por exemplo, diferenças de preços podem ser acompanhadas com o auxílio de registros de bancos de dados sobre preços; peças contábeis servem para verificar a composição dos lucros e dos custos ao longo do tempo; os consumidores podem ser consultados sobre diversos pontos das hipóteses.

Fica, portanto, um repto a outros pesquisadores: empregando outros métodos, ou ampliando a abrangência da metodologia adotada neste trabalho, confirmar ou refutar as hipóteses enumeradas que, para os autores deste artigo, parecem estar de fato ocorrendo no setor supermercadista brasileiro. ♦

## RESUMO

Neste artigo são abordadas três tendências que estariam ocorrendo na organização industrial do setor brasileiro de supermercados, depois da estabilização da moeda trazida pelo Plano Real. Primeira tendência: a concorrência, tanto pela via dos preços como por mecanismos extrapreços, estaria aumentando. Segunda: a administração dos supermercados estaria agora cuidando mais dos aspectos operacionais do que dos financeiros. Terceira tendência: apesar do virtual desaparecimento da inflação, o sistema básico de precificação manteve-se. A pesquisa empírica do trabalho apoia-se em entrevistas com executivos de 20 grandes e médias empresas do setor.

**Palavras-chave:** supermercados, organização industrial, Plano Real, concorrência, eficiência, precificação.

## ABSTRACT

This paper analyses three economic trends, which could be occurring in the Brazilian supermarket sector, after the currency stabilization brought by the Real Plan. First trend: competition, through price warfare and through extra-price devices, is growing. Second tendency: supermarket executives are now more attentive to operational management than to financial matters. Third trend: despite the eradication of inflation, the pricing system is essentially the same of the pre-Real Plan era. The empirical research of the paper is based on interviews with executives of twenty big and middle-sized supermarket chains.

**Uniterms:** supermarket, industrial organization, Real Plan, competition, efficiency, pricing.

REFERÊNCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS

- ANGELO, Claudio F. de & SILVEIRA, José A.G. da. A successful example of partnership between university and private enterprises: the PROVAR retail program in Brazil. CLADEA. *Proceedings*. Miami, Florida International University, 1993.
- ANGELO, Claudio F. de & SIQUEIRA, J.P.L. de. *Hábitos de compra nos supermercados paulistanos*. São Paulo, PROVAR/FIA/FEA/USP, 1997. 28p.
- ASSOCIAÇÃO PARANAENSE DE SUPERMERCADOS (APRAS). Os supermercados na visão dos consumidores. *Supermix*, APRAS, Curitiba, n.12, p.32-36, 1996.
- COMPANHIA BRASILEIRA DE PESQUISA E ANÁLISE (CBPA). *Costumer varejo*. São Paulo, CBPA, 1996. 32p.
- CYRILLO, Denise C. *O papel dos supermercados no varejo de alimentos*. São Paulo, FIPE/USP, 1987.

- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Anuário estatístico do Brasil*. Rio de Janeiro, IBGE, v.52, 1994. p.1012-1032
- LEPSCH, Sérgio L. *Precificação em supermercados: um estudo exploratório junto a vinte empresas brasileiras*. São Paulo, 1996. Dissertação (Mestrado) — Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- NIELSEN SERVIÇOS DE MARKETING. *Estrutura do varejo brasileiro: censo 1994/95*. São Paulo, Nielsen Serviços de Marketing, 1996. p.13-67
- SILVEIRA, José A.G. da; ANGELO, C.F. de; LEPSCH, Sérgio L. *A fixação de preços nos supermercados brasileiros depois do Real*. São Paulo, PROVAR/FIA/FEA/USP, 1995. 18p.