

---

# Marketing estratégico e varejo: o caso europeu

---

**Geraldo Luciano Toledo**  
**Marcos Fava Neves**  
**Cláudio A. Pinheiro Machado Filho**

A distribuição varejista figura como uma etapa decisiva do sistema de *marketing* da empresa, tendo por características básicas o contato e o relacionamento permanentes com o consumidor final. Esse fato implica o acesso privilegiado à informação, acarretando maiores quantidade e variedade de dados para identificar as tendências e o comportamento do mercado e da concorrência.

Por outro lado, a atividade varejista assemelha-se muito à atividade de um prestador de serviços. O processo decisório de *marketing*, tanto no nível estratégico como no tático-operacional, reflete essa semelhança. As diferenças situam-se principalmente no âmbito das operações ligadas às atividades de suprimentos e as similaridades ocorrem, em particular, no atendimento e na capacidade de a empresa prover as utilidades de tempo e de lugar. Nesse sentido, ganham destaque as decisões de caráter estratégico direcionadas para diminuir a defasagem entre os resultados projetados e os desejados ou para propiciar a conquista e a manutenção de vantagem competitiva.

A atividade de varejo, dentro de um contexto de serviços, tem crescido em importância e poder de negociação em todo o mundo. Na Europa, em particular, esse fenômeno vem acompanhado de muitas inovações voltadas para a automação e a simplificação de procedimentos de compra e de controle de operações. Todos esses avanços na prestação de serviços e na obtenção de informações praticamente em tempo real auxiliam de forma significativa o profissional em sua tarefa de delineamento de mercado e avaliação dos fatores que determinam o objetivo da compra. Por outro lado, as rápidas disseminação e reprodução, pela concorrência, de processos e inovações tornam o cenário competitivo muito mais agressivo, exigindo atenção permanente dos executivos.

O objetivo central neste artigo é descrever alguns aspectos estruturais da indústria varejista europeia e sua tipologia e discutir diferentes propostas de estratégias de crescimento e competitivas.

## **TIPOLOGIA E ASPECTOS ESTRUTURAIS DA INDÚSTRIA VAREJISTA NA EUROPA**

Na Europa há certa padronização quanto à tipologia das lojas de varejo, a qual tem por base parâmetros como tamanho, número de

Recebido em fevereiro/97

---

*Geraldo Luciano Toledo* é Professor Titular do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.  
Fax: (011) 815-2460

*Marcos Fava Neves*, Engenheiro Agrônomo pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Mestre e Doutorando em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), é Professor na área de *Marketing* do Departamento de Administração da FEA/USP, Campus de Ribeirão Preto, e Pesquisador do Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial (Pensa) da Fundação Instituto de Administração da FEA/USP.  
E-mail: mfaneves@usp.br

*Cláudio A. Pinheiro Machado Filho*, Engenheiro Agrônomo pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, é Mestrando em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP) e Pesquisador do Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial (Pensa) da Fundação Instituto de Administração da FEA/USP.  
E-mail: capfilho@usp.br

produtos, preços praticados, serviços oferecidos, entre outros. Não se trata de uma definição rígida, podendo ocorrer algumas variações. A classificação apresentada a seguir procura refletir, o mais exatamente possível, a realidade europeia.

Os **hipermercados** são grandes lojas de auto-serviço, tipo "pegue e carregue", com oferta de largo espectro de produtos alimentares e bebidas. No entanto, mais de 50% de seu faturamento advêm de outros itens, principalmente roupas, artigos esportivos, artigos para residência, acessórios de automóveis, eletrodomésticos. Focalizam, intensamente, a eficiência e a qualidade dos produtos a preços razoáveis e atendimento pessoal, nos departamentos mais especializados (Weil & Tetenore, 1989, *apud* Wedekin & Neves, 1995). Possuem área de 2.500 a 20.000 metros quadrados, trabalham com de 25.000 a 50.000 itens gerais, sendo de 3.000 a 5.000 os itens alimentares, segundo dados do *Institut de Gestion Internationale Agro Alimentaire* (IGIA), França (Neves & Machado Filho, 1996). São chamadas de lojas de **destino**, para grandes compras.

Os **supermercados** são lojas de auto-serviço, com área de vendas entre 400 e 2.500 metros quadrados, com linha completa de itens alimentares e não-alimentares. Os supermercados têm entre 3.000 e 5.000 itens gerais, dos quais 1.500 a 4.000 são alimentares. São lojas de **passagem**, mais destinadas às compras de reposição.

As **Hard Discount Stores** (lojas de descontos) são lojas mais sóbrias, que oferecem o mínimo possível de serviços, com produtos embalados em caixas (não-unitários), facilitando o transporte e o manuseio. Possuem em média cerca de 1.000 metros quadrados e de 500 a 1.000 itens de produtos. Praticam estratégias agressivas de preços, possíveis graças a economias nos custos, conforme destacado na tabela 1.

**Tabela 1**

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

Tipo de Produto	Nível de Preço
Marca Tradicional	100
Promoções em Supermercados/Hipermercados	90/95
Marcas Próprias ( <i>Private Label</i> )	80/90
Lojas (Marcas) de Desconto ( <i>Hard Discount</i> )	50/70

Fonte: Wedekin & Neves (1995)

As **lojas de conveniência** são estabelecimentos com pequena variedade de itens, principalmente de conveniência. São relativamente pequenas, normalmente de fácil acesso e de compra rápida.

Os **clubes de compras** oferecem algumas vantagens para seus associados, como preço, crédito e informações. O alvo desses clubes são as pessoas jurídicas, como os donos de pequenos entrepostos, os compradores industriais e institucionais. Oferecem desde alimentos até livros, artigos de estação e variedade de outros produtos.

As **lojas de especialidades** (especializadas) são os açougues, as lojas de bebidas, as padarias, as lojas de laticínios e as *boutiques* de alimentos. São pequenos estabelecimentos, com alto nível de especialização e de prestação de serviços.

Quanto à estrutura da indústria, o setor varejista europeu apresenta-se com características peculiares. Em primeiro lugar, destaca-se como característica marcante o alto nível de concentração do setor, com fortes barreiras à entrada de novos concorrentes devido, principalmente, aos seguintes fatores (Marion, 1986, *apud* Sproesser, 1995):

- economias de escala requeridas em decorrência do uso de fatores de produção, mão-de-obra especializada, curva de experiência etc;
- capital necessário e riscos associados;
- diferenciação tanto **objetiva**, referente a inovações, oferta de produtos únicos e canais de suprimento, como **subjativa**, relacionada à valorização do produto ou da loja, mediante o recurso da propaganda;
- níveis de preços praticados;
- dificuldade de localização das lojas, ponto crucial no setor, considerando aspectos de tráfego, espaço e proximidade de centros comerciais;
- forte concorrência na repartição do mercado;
- capacidade de adequação às variáveis do ambiente político-legal, como as regulamentações.

Saliente-se, ainda, que a tendência de caminhar rumo à concentração, com a diminuição do número de lojas, vem acompanhada de aumento significativo do tamanho e do nível de modernização das lojas. O fenômeno pode ser constatado por alguns dados extraídos de uma pesquisa da Nielsen (1992, *apud* Neves & Machado Filho, 1996) e expressos na tabela 2.

Observa-se, em quase todos os países relacionados, redução do número de lojas. Segundo a Nielsen, a média em 1992 era de 1,4 lojas por mil habitantes na Europa, muito diferente dos números de 1970.

A tabela 3 ilustra o alto grau de concentração das empresas varejistas, fornecendo dados relativos à participação de mercado dos três maiores varejistas em diversos países europeus. Observa-se que essa concentração é maior ainda nos países do Norte europeu.

**Tabela 2****Número de Lojas por Mil Habitantes em Alguns Países Europeus em 1970 e 1992**

País	1970*	1992
Espanha	3,8	2,6
Itália	3,6	2,5
Bélgica	3,6	1,4
Alemanha	—	1,1
Reino Unido	2,0	0,9
França	2,7	0,8

Nota: \* Números aproximados.

Fonte: Nielsen (1992, *apud* Neves & Machado Filho, 1996)

**Tabela 3****Grau de Concentração — Market Share Três Maiores Varejistas**

País	Market Share 1992 Três Maiores Varejistas (%)
Suíça	75
Suécia	75
Finlândia	73
Dinamarca	61
Holanda	58
Noruega	58
Austria	46
Irlanda	43
Bélgica	39
Reino Unido	38
França	42
Alemanha	37
Portugal	20
Espanha	13
Itália	11
Grécia	09

Fonte: Nielsen (1992, *apud* Neves & Machado Filho, 1996)

Apesar de a concentração estar sendo criticada por grupos contrários, com acusações de cartelização, há que se registrar o fato de que o consumidor tem-se beneficiado com esse tipo de estruturação do setor distribuidor. Contrariamente a uma esperada prática de manutenção de preços elevados, típicos de estruturas oligopolizadas, observa-se uma situação de redução de preços, fato que vem provocando a quebra de empresas menos eficientes, com estruturas de comercialização deficientes e incapazes de manter uma política de redução de preços, devido à sua composição de custos.

O outro elemento a ser citado é a existência de um mercado saturado, maduro e variado na Europa. No caso de alimentos, de maneira geral, nos países do Norte europeu, os supermercados e hipermercados possuem a grande parte do mercado. Já nos países do Sul, os pontos de venda tradicionais — pequenas lojas de bairros, açougues, lojas especializadas, entre outros — ainda têm o maior *share* nas vendas de alimentos. Ilustrativamente, pode-se constatar que, em média, os hipermercados e supermercados grandes respondem por cerca de 80% das vendas na França e quase 65% na Inglaterra, enquanto na Itália representam cerca de 25% e na Espanha 30%. Na Itália e na Espanha, os pontos de venda tradicionais ainda são responsáveis por cerca de 40% das vendas, enquanto na França e na Inglaterra por algo ao redor de 5% a 10% (Neves & Machado Filho, 1996).

Um terceiro elemento característico da indústria de varejo é o alto grau de regulamentação imposto pela legislação dos países europeus. Há controles sobre fusões e aquisições, tamanho e localização das lojas, preços, questão ambiental no que concerne ao retorno de embalagens, informações contidas nas embalagens e emissão de gases e poluentes.

**MARKETING ESTRATÉGICO E O VAREJO EUROPEU**

As empresas de distribuição européias apresentam ampla diversidade de estratégias direcionadas principalmente para o crescimento intenso e integrado, refletidas nas decisões de composto de produto e política de marcas, e para a conquista de vantagens competitivas, representadas por decisões de posicionamento, internacionalização e composição de grupos de compras. Serão comentados a seguir alguns aspectos relativos às decisões estratégicas do varejo europeu, não havendo a preocupação de estabelecer distinção entre as estratégias de crescimento e as competitivas.

**Estratégias genéricas do varejo europeu**

Filser (1987, *apud* Sproesser, 1995) e Lambrey (1993) propõem cada qual uma classificação de possíveis opções estratégicas das empresas de distribuição varejista européia, ambas centradas no desenvolvimento de estratégias competitivas.

Filser (1987, *apud* Sproesser, 1995) apresenta quatro alternativas estratégicas praticadas por empresas varejistas, combinando, no

campo competitivo, **focalização e diversificação** com conquista de vantagem competitiva mediante **diferenciação** ou **liderança em custos**.

No caso da opção **focalização aliada à diferenciação**, tenta-se adquirir melhor posição competitiva pela imagem de diferenciação (posicionamento da rede) e com certa flexibilidade sobre uma forma de venda principal. Para conseguir essa combinação, é indispensável uma adequação ótima da política de suprimentos e preço às especificidades dos mercados que se deseja atingir, mesmo que isso implique heterogeneidade das lojas. As compras devem ser descentralizadas em nível das lojas. A vantagem competitiva proveniente dessa estratégia é ter uma imagem permanentemente ajustada, mediante pesquisa constante e adaptação às necessidades dos consumidores. Os principais riscos advêm de maiores custos, em virtude de menores economias de escala na política de suprimentos.

Na combinação caracterizada por **focalização com controle de custos**, o enfoque básico reside no controle do canal de suprimentos, com ênfase no *marketing* reverso. Nesse caso, é necessário focar-se em um ou dois tipos de pontos de vendas e centrar a atenção em homogeneidade no fornecimento, políticas de preços definidas e procedimentos de gestão complexos. Deve haver integração nas operações de distribuição física e presença de entrepostos de estoques estratégicos, visando à obtenção da principal vantagem competitiva representada por economias de escala e controles de custos. Os problemas de adoção dessa estratégia podem advir da possível perda de flexibilidade e da maior dificuldade de resposta às mudanças ambientais.

Com referência à estratégia de **diversificação combinada com diferenciação**, existe variedade de formas de venda praticadas junto aos diferentes segmentos do mercado, as quais são definidas por situações de compras, tipos de produtos, marcas e outras bases. As compras são descentralizadas, não existindo centrais de compras. A logística privilegia acordos diretos com fornecedores visando ao abastecimento. As principais vantagens competitivas são a presença em inúmeros segmentos, a reduzida dependência e a forte capacidade de adaptação à evolução da demanda e da concorrência. Aliada a essas vantagens, tem-se a força do posicionamento. Como desvantagens podem ser apontados os riscos dos elevados custos de fornecimento e a ausência de economias de escala.

A última modalidade de opção estratégica é a **diversificação com controle de custos** junto ao canal de suprimentos. Há, igualmente, variedade de formas de venda praticadas junto aos diferentes segmentos do mercado, as quais se definem por situações de compra, tipos de produtos, marcas e outras bases. Entretanto, as com-

pras são centralizadas em centrais de compras, com negociações envolvendo grandes volumes, com possibilidade de marcas próprias e distribuição física, com economias de escala em estoques e transportes. Com isso, obtém-se vantagem competitiva decorrente de reduzida dependência e de economias de escala. O problema maior está no risco de elevados custos de operação do sistema, devido à complexidade da estrutura e aos riscos de atingir menor flexibilidade.

Sproesser (1995), por sua vez, argumenta que, em síntese, as empresas de distribuição varejistas, ao definirem suas estratégias, concentram as decisões em aspectos relativos ao formato das lojas (se variado ou não), à distribuição física (localização, rotação de estoques, logística), ao suprimento (concepção, natureza, controle e qualidade), ao preço (fixação de preços e margens) e à comunicação (*merchandising*, imagem, posicionamento, serviços, propaganda e promoção).

Lambrey (1993) utiliza-se de esquema menos elaborado de classificação das principais estratégias competitivas das redes varejistas.

A adoção da estratégia de **liderança de custos** sugere práticas de uma política de descontos agressiva, com nível de rentabilidade satisfatório. Procura-se obter ganhos ao longo de toda a cadeia/sistema, desde o fornecedor até o ponto de venda, com diversos fornecedores para optar sempre pelas condições de menores custos.

Se a opção da empresa varejista recair sobre a **estratégia de diferenciação**, propõe-se aos clientes uma combinação distinta de produtos e serviços, por meio do aumento da especialização e dos serviços agregados à atividade principal. Em outras palavras, privilegia-se o conceito de oferecer serviços e facilidades na venda dos produtos e de trabalhar para que o tempo em que os consumidores estiverem no interior das lojas seja o mais agradável possível, recorrendo-se a serviços de alimentação, de cultura, esportivos, participativos etc.

A terceira estratégia, a **estratégia de foco**, concentra-se em estabelecer uma oferta adaptada a um segmento do mercado, possível graças à grande diversidade dos mercados.

Em resumo, nos modelos de estratégias genéricas das empresas varejistas de distribuição observa-se que a grande questão é definir qual mercado se pretende atingir e como posicionar-se de forma a conquistar vantagem competitiva.

### **Estratégias voltadas para a relação entre fabricantes e varejistas**

#### **Poder de barganha**

Entre o fabricante e o varejista existem diversas forças que impactam o balanceamento de poder, o qual já pen-

deu mais para o lado do primeiro, tendo diminuído com o tempo. Atualmente, a situação está se revertendo, com o aumento de poder da rede varejista. Como fatores de poder do fabricante podem ser citados os acordos (*joint ventures*, parcerias) celebrados entre eles, os investimentos em marcas, a consolidação de marcas, o desenvolvimento de novos produtos e a promoção no ponto de venda. Do lado dos varejistas, ganham importância aspectos relativos à gestão de espaço no ponto de venda, à política de pagamento, à utilização de marcas próprias, à participação no planejamento das promoções, à formação de grupos compradores.

### Redução nas margens e pressão nos preços

Há tendência de redução das margens, em consequência da alta competitividade do setor. Procura-se ganhar em eficiência e aumentar a atratividade junto aos consumidores. Para isso, as empresas trabalham com oferta de artigos frescos e produtos não-alimentares. Uma vez que a redução de custos é a principal estratégia, sistemas de distribuição centralizados estão aumentando, visando a ganhos de escala.

Outro ponto importante, além da margem, é a política de pagamentos. Muitos varejistas adotam a política de alta rotação de fundos, expressa no conceito *days cash cycle* (dias de estoque **mais** dias de pagamento aos compradores **menos** dias de crédito concedido pelos vendedores). Como não é comum conceder prazo aos compradores (consumidores), a equação acaba levando em conta apenas os dias de estoque **menos** os dias de crédito dos vendedores. O prazo é determinado pelas práticas específicas dos vários mercados. Por exemplo, no Sul da Europa chega a três meses, enquanto na França são dois meses em média (Rabobank, 1994).

Existe, atualmente, pressão para a indústria alimentar baixar os preços em de 1% a 1,5% ao ano. Como resultado, há tendência de redução nos investimentos em propaganda. No passado, era comum uma empresa produtora de alimentos, como a *Danone*, por exemplo, gastar de 15% a 20% das vendas em propaganda. Essas taxas vêm-se reduzindo e estão ao redor de 10%, tendo em vista a eliminação de custos e a possibilidade de diminuição anual nos preços. Com isso, as empresas estão buscando aumentar a promoção no ponto de venda em detrimento da propaganda. Muitas vezes, essas estratégias são impostas pelas redes de supermercados.

Dessa forma, nas decisões empresariais relativas aos tradicionais **4 P's** do *marketing* (produto, preço, promoção e ponto de venda), o varejo, que já exercia grande influência sobre a variável **ponto de venda**, passa a influenciar igualmente as estratégias de **preço** e **promoção**.

As promoções tornam-se quase obrigatórias, sendo pagas pelas indústrias, normalmente mediante negociação anual que fixa os preços e gastos com promoção no ano vigente. O **produto** também sofre influência, a partir da decodificação passada pelo setor varejista sobre a tendência do consumidor.

### Parceria

Apesar de pressão nos preços e margens entre distribuidores e fabricantes, observam-se muitos casos de parcerias entre esses segmentos, as quais normalmente ocorrem para trás. O supermercado tem por objetivo, nesse caso, dominar o fornecimento, implantar padrões de qualidade, de regularidade e de segurança, atendendo à preocupação dos consumidores com a origem dos produtos e à demanda crescente por mercadorias frescas, com menores ciclos de vida, e eliminar os custos indesejáveis no sistema.

As parcerias proporcionam diversos benefícios em operações e *marketing*. Do lado das operações, há impacto sobre alocação, adequação e gestão de estoques de produtos, entregas rápidas e diretas no ponto de venda, reposição, pedidos automatizados, fluxos de informações e documentações, compartilhamento de informações sobre demanda e dados analíticos de vendas, otimização de cargas, logística e *design*. Com referência ao *marketing*, têm sido muito comuns atividades de promoção conjunta e integrada, discussões de políticas de preços, comparação de informações sobre o consumidor, maior compreensão de estratégias mútuas, eliminação de alguns tipos de embalagens, lançamentos e desenvolvimentos conjuntos de produtos.

### Novos produtos e estratégias de composto do produto

O número de lançamentos de **novos produtos** pelas empresas tem sido crescente. Os produtos, por sua vez, apresentam ciclo de vida mais curto, devido a inovações constantes e intensa competição na indústria alimentar. Essa situação ambiental torna muito complexas a distribuição e a alocação dos produtos nas prateleiras, pois o espaço disponível cresce a taxa bem menor do que a dos lançamentos. Por esse motivo, as empresas produtoras podem ser forçadas até a pagar taxas para exposição de seus produtos nas prateleiras\*.

O **composto de produto** é um tópico de grande importância na estratégia dos varejistas. As marcas tipo A, as que apresentam o maior **share of mind** dos con-

\* Os locais mais disputados são as pontas dos corredores e as gôndolas na altura do nível dos olhos das pessoas.

sumidores, cujas empresas investem fortemente em propaganda, continuarão com força nas prateleiras, pois os consumidores dirigem-se ao supermercado especificamente para comprá-las, não sendo prudente frustrá-los. As marcas posicionadas como B e C são menos específicas e 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. Observa-se a tendência de os varejistas aumentarem a participação dos produtos frescos, como produtos de padaria e frutas/vegetais, satisfazendo aos consumidores que desejam comprar todos os tipos de produtos em uma só compra. São as **lojas de especialidades dentro de grandes lojas**.

### Marcas próprias

As **marcas próprias** (*private label brands*) estão provocando um impacto significativo no sistema de distribuição. Marcas próprias podem ser usadas para fortalecer a imagem da loja, completar a linha de produtos ou aumentar a fidelidade dos consumidores à loja. Dependendo da estratégia, podem ser posicionadas nos segmentos A (marcas líderes), B (marcas de segundo escalão) ou C (marcas de terceiro escalão) e, também, competir com as marcas de descontos. Foram introduzidas primeiramente em produtos de baixo valor agregado, como os enlatados, mas hoje são encontradas em quase todos os setores. É uma arma competitiva muito forte dos varejistas, na busca de aumento de margens.

As marcas próprias podem ser entendidas como um benefício aos consumidores. Por isso, e principalmente pelo fato de levarem o nome da rede, devem prezar pela qualidade e também estar presentes no ponto de venda, para evitar a decepção dos consumidores quando não as encontram (Ducrocq, 1993).

Por outro lado, as marcas próprias de distribuição podem apresentar três funções importantes: econômica, de margem e de *marketing*.

A função econômica pode ser entendida como a posição ao consumidor de uma oferta a baixos preços. Em decorrência do uso menos intenso de instrumentos persuasivos de *marketing* e da relação com os fornecedores, a detentora da marca tem a possibilidade de obter condições de compra muito privilegiadas, com repercussões sobre o preço ao consumidor, tanto em razão de preços baixos como de relação custo-benefício vantajosa.

Com relação à margem, pode-se afirmar que os ganhos nas condições de compra permitem gerar margens mais elevadas do que as sobre produtos de grandes marcas, vendidos com margens baixas ou até mesmo negativas.

Do ponto de vista da função *marketing*, observa-se que algumas redes de distribuidores fazem de suas marcas próprias alternativa importante de utilização da estratégia de diferenciação, pela criação de identidade distinta e conseqüente conquista de fidelidade de uma parte da clientela.

As marcas próprias vêm apresentando enorme crescimento, ameaçando principalmente as marcas de categorias B e C. Na tabela 4 mostra-se a participação de mercado das marcas próprias em diferentes países.

A qualidade de algumas marcas próprias está pressionando as empresas líderes de mercado (marca A) que, em certos casos, podem deixar de ser as formadoras de preços.

Há correlação entre a participação de marcas próprias e a concentração do varejo. Observa-se que elas ocupam maior parte do mercado nos países em que a concentração no varejo é maior (Suíça, Inglaterra e outros países do Norte europeu).

A participação das marcas próprias varia de acordo com a categoria do produto. Na França, por exemplo, para um produto como macarrão cerca de 40% do total são representados por marcas próprias, para legumes congelados ela é de cerca de 70% e para conservas 60%.

Na Europa, os varejistas encontram com certa facilidade fornecedores de produtos para suas marcas próprias, devido ao grande número de empresas. Segundo Fearne (1994), dois terços do total do negócio de vendas de alimentos são dominados pelos 50 maiores varejistas e cerca de 25% pelos dez maiores. Em contraste, o processamento de alimentos é bem mais fragmentado, com mais de 100.000 empresas, sendo as cinco maiores responsáveis por menos de 10% das vendas.

Como os varejistas estão expostos a vasto número de fornecedores e há competitividade por espaço, em alguns países europeus é normal a cobrança de contribui-

**Tabela 4**  
**Participação de Mercado das Marcas Próprias — 1992**

País	Porcentagem de Participação
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)

ções dos fabricantes, como forma de reduzir os riscos associados à introdução de produtos. Porém, à medida que cresce a especificidade dos produtos, em razão da maior qualidade requerida, ocorre a tendência de as empresas varejistas estabelecerem relações contratuais mais fortes. Há, entretanto, empresas que preferem negociar com vários fornecedores da mesma linha de produtos, para reduzir riscos de falta de artigos e para oferecer mais opções aos consumidores.

Para muitas empresas, a produção de marcas próprias é uma alternativa para continuar participando do mercado, utilizar capacidade instalada, agradar o varejista, superar deficiências na área comercial e complementar o seu composto de produtos. É recomendável, no entanto, fornecer a poucos varejistas, diferenciando a embalagem e o formato, e tentar distinguir os produtos por meio de estratégias de preços.

O relacionamento entre a distribuição varejista e os fornecedores de marcas próprias varia bastante, podendo ser direcionado principalmente para a qualidade, com ação cooperativa bem próxima, visando à agregação de valor ao sistema, ou mudar de direção quando as redes resolverem alterar suas estratégias de marcas próprias, posicionando-as no segmento de desconto ou de qualidade.

As marcas tipo A, de empresas como *Nestlé* e *Danone*, por exemplo, possuem características que as diferenciam das marcas próprias, como o maior grau de lealdade por parte dos consumidores, via diferenciação de produtos, valor adicionado, estilo de vida e inovações. As marcas próprias oferecem vantagens no preço e, normalmente, têm a decisão de compra tomada no próprio supermercado.

As marcas tipo A têm custos mais elevados devido aos maiores gastos com P&D para inovação, promoção, suporte da marca, maior controle de qualidade e riscos de falhas nos produtos. As marcas próprias, por sua vez, apresentam menores custos pelo fato de serem seguidoras de inovações e terem a promoção feita pela rede, com grandes ganhos de escala na propaganda.

Os varejistas posicionam as marcas próprias conforme sua estratégia. Algumas marcas próprias competem em qualidade com as tipo A. Há aquelas que oferecem descontos de até 10% para competirem principalmente com as marcas B e C, não tão focadas na qualidade (tipo mais comum), e as marcas próprias que competem com o segmento de grandes descontos, chegando a ter preços de 30% a 50% inferiores aos das marcas tipo A (caso mais comum da Alemanha).

A análise de marcas próprias depende de cada caso. Para alguns analistas, elas podem prejudicar as marcas B e C, mas podem ser muito atraentes para as lojas de grandes descontos, auxiliando nas decisões de preço.

## Estratégias de posicionamento das empresas varejistas

As variáveis centrais do *marketing* estratégico — segmentação, direcionamento e posicionamento — são intensamente utilizadas pelos grandes distribuidores/varejistas. Do ponto de vista da segmentação de mercado, os consumidores-alvo costumam ser agrupados com base em variáveis como tamanho, região, potencial de crescimento e investimentos necessários para atendê-los.

Com referência ao posicionamento, a partir da definição, da avaliação e da escolha precisa dos segmentos, mediante a utilização criteriosa das variáveis citadas, o varejista encontra-se em situação adequada para estabelecer claro posicionamento para atingir os segmentos selecionados. Os mapas de posicionamento costumam envolver os critérios de **preço** e **serviço**. Nessa linha, o varejista pode posicionar-se em uma escala que varia de baixo a alto preço e de baixo a alto grau de serviço oferecido.

Na Alemanha, a estratégia é predominantemente de baixo preço em razão da força das lojas de descontos. Porém, essa estratégia pode ser perigosa por não estimular a fidelidade dos consumidores, uma vez que, comparativamente, é oferecida menor quantidade de serviços. No Reino Unido são enfatizados os aspectos serviço e qualidade.

Para Ducrocq (1991), pesquisas de muitos tipos podem ser feitas com os consumidores, visando especificar as razões que os levam às compras em determinada loja. São indicados fatores como proximidade, preços baixos, promoções, ganhos de tempo, possibilidade de compras em grupos, horários de funcionamento, ambiente, produtos frescos com qualidade, competência pessoal, marcas próprias, além das modalidades de compra dos consumidores. Elas podem ser compras grandes de reabastecimento, compras programadas de complementos/conveniência (pães, frutas, legumes), compras não-programadas de complementos (compras por impulso), compras para atender eventos imprevistos ou compras decorrentes de ocasiões especiais (festas).

Ducrocq (1991) argumenta que, em razão dos sentimentos e desejos dos consumidores, os distribuidores varejistas buscam respostas procurando atendê-los. Em linhas gerais, quando o **prazer** de compra figurar como um forte valor, os distribuidores podem enfatizar aspectos como entretenimento, serviços e interatividade. Para fortes valores de **marcas/signos**, os distribuidores tentam buscar sinergia entre a marca da rede e a imagem projetada pelos consumidores, realizando atividades de *merchandising* adaptadas ao produto.

No caso de o valor ser **interesse**, os distribuidores desenvolvem uma oferta com profundidade do compos-

to, atribuindo grande importância à informação e contratando vendedores competentes. Quando os consumidores manifestam sentimento de forte **risco** de errar, é interessante o distribuidor reforçar a imagem de qualidade/preço, fazer pré-seleção dos produtos, tomar cuidado com as marcas próprias, dar informações e orientações, conceder reembolso da diferença de preços e trocas de produtos e oferecer serviços pós-venda.

As lojas de conveniência e as especializadas, por sua vez, trabalham o serviço como variável-chave de posicionamento, enquanto as lojas de descontos adotam preço com baixo grau de serviços.

### Estratégias de crescimento das empresas varejistas

São basicamente três as **estratégias de crescimento** adotadas pelo setor de distribuição: concentração, internacionalização e integração. Esta última ocorre para trás, mediante compra de empresas de suprimento de produtos, e para frente, principalmente pela oferta de novos serviços aos consumidores (Wedekin & Neves, 1995).

A concentração está se tornando difícil, em função das regulamentações proibitivas. Além disso, como o mercado nos países desenvolvidos está saturado, as empresas têm de lutar por participação de mercado, via preços, qualidade e serviços, para poderem fazer frente à crescente competitividade.

**A internacionalização passa a ser uma opção estratégica de expansão, visando alcançar mercados emergentes e em processo de crescimento e com concorrência ainda não-acirrada.**

A verticalização também pode não ser uma estratégia adequada, justamente pelo fato de as atividades produtivas não serem o foco das empresas varejistas européias, além de existir saturação do mercado. Com a globalização e a possibilidade de obtenção de produtos com qualidade de diversas partes do mundo, as empresas varejistas podem ter um suprimento ajustado, podendo não ser interessante a verticalização no sentido dos fornecedores.

Assim, a internacionalização passa a ser uma opção estratégica de expansão, visando alcançar mercados emer-

**Quadro 1**

### Potencial de Crescimento Versus Competitividade dos Negócios Varejistas — Diversos Países

Alto Potencial de Crescimento Baixa Competitividade do Negócio	Alto Potencial de Crescimento Alta Competitividade do Negócio
China Europa do Leste Indonésia Malásia Tailândia Índia	México Brasil Argentina Chile Coréia Taiwan
Baixo Potencial de Crescimento Baixa Competitividade do Negócio	Baixo Potencial de Crescimento Alta Competitividade do Negócio
África	Estados Unidos Canadá Europa Austrália Japão

Fonte: Andersen Consulting (1995, apud Neves & Machado Filho, 1996)

gentes e em processo de crescimento e com concorrência ainda não-acirrada. As formas de entrada podem ser via investimento direto (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.

Relacionando potencial de crescimento dos negócios com competitividade do negócio, a Andersen Consulting (1995\*, apud Neves & Machado Filho, 1996) apresentou o panorama constante no quadro 1 com relação à estratégia de internacionalização de empresas varejistas européias.

Observa-se que o fluxo dos investimentos, tendo em vista o crescimento das redes varejistas, deve ocorrer nos mercados com alto potencial de crescimento. Isso já pode ser observado no Brasil, com os recentes investimentos de grandes redes. Os dados apresentados na tabela 5 ilustram, igualmente, a tendência de internacionalização. O Carrefour já possui 44% do total de suas vendas provenientes de fora da França, seu país de origem. Vale

\* Palestra de Gene Wright, da Andersen Consulting Estados Unidos, no IV Fórum PROVAR de Varejo, organizado por FIA/FEA/USP, em 29 de novembro de 1995.

**Tabela 5**  
**Repartição Geográfica do Resultado em 1994**

País	Porcentagem de Lucro	
	Carrefour	Promodes
França	56	64
América do Sul	27	—
Outros Países	17	36

Fonte: IGIA (apud Neves & Machado Filho, 1996)

observar que o *Carrefour* tem forte presença no Brasil, sendo aqui a rede de maior faturamento.

### As grandes empresas compradoras

As grandes empresas compradoras têm como principal função realizar compras em conjunto, como forma de ganhar em poder de negociação. Como exemplos podem ser citadas, entre outras, a *European Marketing Distributors* (faturamento de US\$ 73 bilhões em 1992), que congrega a *Markant*, a *Selex*, a *Uniarne* e a *Zev*; a *Eurogroupe* (US\$ 72 bilhões em 1992); a *European Retail Alliance/Associated Marketing Services* (US\$ 66 bilhões em 1992); a *Deuro-Buying* (US\$ 60 bilhões em 1992), que reúne as redes *Metro*, *Makro*, *Carrefour* e *Asda*.

As nove maiores redes de compras tiveram faturamento de mais de 30% do valor do mercado de alimentos europeu. É interessante destacar essa característica, pois aumenta ainda mais o já extraordinário poder de barganha das redes varejistas perante as indústrias (Fearne, 1994).

No entanto, o comportamento de compra tradicional continuará com força, pois existe grande público que gosta de olhar e manusear fisicamente os produtos e de ir às lojas, devido aos aspectos de sociabilidade e convivência.

### CONCLUSÃO

A empresa varejista europeia tem pela frente vários desafios para desenvolver o *marketing* estratégico, em especial para a tomada de decisões voltadas à segmentação e ao posicionamento.

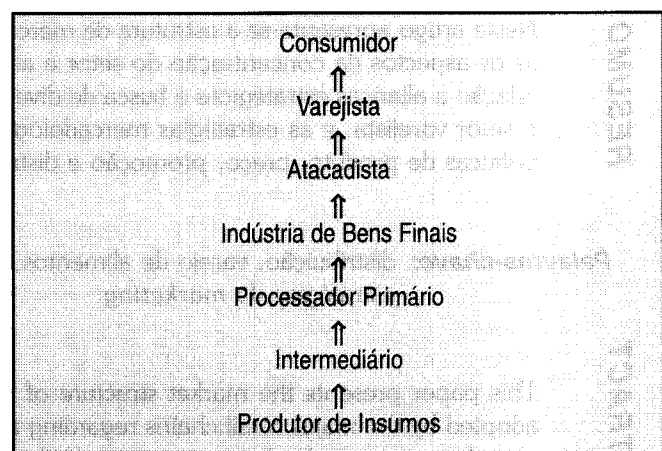
De acordo com a opinião de especialistas (Mathews, 1994, apud Neves & Machado Filho, 1996; Gullick, 1994), o êxito das empresas varejistas e a sua sobrevivência no negócio estarão intimamente vinculados ao atendimento de determinadas condições e à capacidade de enfrentar um conjunto de desafios, recorrendo aos instrumentos estratégicos e de *marketing*. A seguir serão

descritos os principais fatores condicionantes e os desafios a que estarão expostas as empresas varejistas europeias em busca do sucesso estratégico.

- **Necessidade de entender-se o sistema de produção e sua interface com os consumidores**, mediante o estabelecimento de **Parceria para Agregação de Valor (PAV)**, com participação dos envolvidos no fluxo de produto e de atividades, conforme ilustrado no quadro 2. Os principais elementos dessa parceria são: cada participante do sistema é responsável pelo sucesso do outro; deve-se explorar o potencial estratégico da economia de escala e da economia de escopo (comunhão de objetivos); usar a PAV integralmente, como uma unidade de negócios competitiva. A utilização da PAV envolve mudança radical no pensamento de *marketing* das empresas, na maioria das quais 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, o que ele deseja pagar, tendo em vista o benefício e o **valor** percebidos do produto. O **lucro** é definido pelo acionista, que dispõe de alternativas de investimento de seus recursos. Assim, o **custo** acaba sendo um resíduo nessa equação. São os custos aceitáveis, desde o estágio inicial do projeto do produto até que o mesmo esteja em mãos do consumidor. Existem no mercado atividades

### Quadro 2

#### Parceria para Agregação de Valor (PAV)



**Nota:** A combinação de elos no sistema varia conforme a região ou o produto. O exemplo acima é uma das possibilidades. Da mesma forma, existe um sistema de relações anterior ao produtor.

Fonte: Wedekin & Neves (1995)

ou serviços que o consumidor não está disposto a pagar, pois não agregam valor ao produto.

- **Observação constante dos sinais da demanda dos consumidores**, como o aumento da demanda de produtos frescos, tornando obrigatória a ênfase a ser dada a fatores como qualidade e uniformidade.
- **Aumento do grau de coordenação vertical dos distribuidores**, pois os produtos estão ganhando especificidade, devendo ter tamanho, cor, sabor, textura, embalagens e ciclo específico de entregas. Esse é mais um dos sinais da importância da PAV. Ganham força, nesse sentido, as relações contratuais para trás, com ênfase na aplicação de técnicas *just-in-time*. Os supermercados, por meio dessa estratégia, buscam alcançar 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 referida estratégia de atuação por intermédio de **empresas compradoras e negociadoras de produtos** é mais um recurso para reduzir os custos globais da cadeia econômica.
- **Desenvolvimento e aplicação de instrumentos financeiros e econômicos adequados**, em virtude da presença de investimentos substitutos e da velocidade do fluxo global de capitais.
- **Entendimento do mix de marcas**. Marcas próprias, marcas regionais e nacionais, marcas tipo A,

podem servir melhor aos consumidores e às estratégias da rede.

- **Habilidade de estruturar e analisar dados**, tendo em vista a segmentação do mercado, a seleção do alvo dos esforços de *marketing* e as práticas de *merchandising*.
- **Compreensão do valor atribuído às variáveis de diferenciação**. Os consumidores devem ser constantemente pesquisados. Atrair os consumidores não só pelos baixos preços, mas também pela seletividade e pelo alto valor na experiência de compra.
- **Aumento constante da capacidade gerencial**. As empresas varejistas devem revelar capacidade de aproveitar oportunidades, de lidar com métodos e modelos modernos de gestão de negócios, de investir no desenvolvimento dos recursos humanos e de estar atentas às inovações.

Em síntese, o repensar constante da organização, dos seus objetivos e relacionamentos estratégicos e da sua cultura é fundamental dentro do conceito de parceria para agregação de valor.

O cenário varejista brasileiro guarda algumas semelhanças com as situações descritas neste artigo. Assim, as conclusões, as recomendações e os comentários apresentados poderão orientar, em maior ou menor grau, as empresas varejistas brasileiras na definição de estratégias de crescimento e competitivas e na condução do *marketing* estratégico. ♦

## RESUMO

Neste artigo apresenta-se a estrutura de mercado do sistema de distribuição varejista na Europa, discutindo-se os aspectos da concentração do setor e as estratégias adotadas pelas grandes redes, especialmente em relação a alianças estratégicas e busca de diversificação. Destaca-se, também, as relações entre a indústria e o setor varejista, e as estratégias mercadológicas que vêm sendo crescentemente utilizadas no referente a políticas de produto, preço, promoção e distribuição.

**Palavras-chave:** distribuição, varejo de alimentos, estrutura de mercado, concentração, diversificação, estratégias de *marketing*.

## ABSTRACT

This paper presents the market structure of the distribution system in Europe, discussing some strategies adopted by the major retail chains regarding aspects of concentration and diversification. The paper shows also the contractual relations among retail system and food and food industry, and the main marketing strategies adopted related to the product, price, promotion and distribution policies.

**Uniterms:** food retail system, market structure, concentration, diversification, marketing strategies.

- DUCROCQ, C. Principes d'évolution des formules de distribution. *Revue Française du Marketing*, n.135, p.13-31, 1991.
- DUCROCQ, C. Marques de distribution: de l'économique au marketing. *Revue Française du Marketing*, n.141, p.61-65, 1993.
- FEARNE, A. Strategic alliances in the European food industry. *European Business Review*, v.94, n.4, p.30-36, 1994.
- GULLICK, W. Short changing the consumer. *Progressive Grocer*, p.28-30, out. 1994.
- LAMBREY, B. Quelles formes e vente au détail pour demain? Elements ún modèle d'analyse stratégique. *Revue Française du Marketing*, n.141, p.51-59, 1993.
- NEVES, M.F. & MACHADO FILHO, C.A. A distribuição varejista de alimentos na Europa. In: MACHADO FILHO, C.A.P.; SPERS, E.E.; CHADDAD, F.; NEVES, M.F. *Agribusiness europeu*. São Paulo, Pioneira, 1996.
- RABOBANK. *The retail food market*. Prepared by A.M.A Heijbroek, W.M.H. van Noort, A.J. van Potten. Food and Agribusiness Research, 1994. 67p.
- SPROESSER, R.L. *La grande distribution au Bresil: une approche structure-comportment-performance*. França, 1995. Tese (Doutorado) — Institut Polytechnique de Lorraine. 370p.
- WEDEKIN, I. & NEVES, M.F. Sistema de distribuição de alimentos: o impacto das novas tecnologias. *Revista de Administração*, v.30, n.4, p.5-18, out./dez. 1995.
- WEIL, A. & TETENOIRE, G. La distribution alimentaire française. *Revue Economie & Gestion Agro-Alimentaire*, n.10, p.31-43, jan.1989.

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

- AMAND, F. & LAGUZET, C. Les grandes tendances de l'évolution des différentes formes de commerce, par marché, de 1980 a 1990. *Revue Française du Marketing*, n.135, p.5-12, 1991.
- MACHADO FILHO, C.A.P.; SPERS, E.E.; CHADDAD, F.; NEVES, M.F. *Agribusiness Europeu*. São Paulo, Pioneira, 1996. 132p.
- NICHOL, D. Private label: a view from the other side. *Progressive Grocer*, p.51-57, nov. 1994.
- PALEY, N. Changing channels. *Sales & Marketing Management*, p.30-32, nov. 1994.
- PINHEIRO MACHADO FILHO, C.A. & JAYO, M. Modernização do varejo de alimentos: uma abordagem de sistemas agroindustriais. *Revista Economia & Empresa*, Mackenzie, São Paulo, v.2, n.3, p.31-36, jul./set. 1995.
- RABOBANK. *The international food industry: developments and strategies*. Prepared by A.M.A Heijbroek, A.M. Nederhoed, A.J. van Potten. Food and Agribusiness Research, 1995. 75p.
- SWEENEY, D.J. Retailing in the 21 St. Century: top ten trends. *Chain Store Age*, Sep. 1995.

**II PRÊMIO EXCELÊNCIA EM VAREJO FOLHA-PROVAR**

O Programa de Administração de Varejo - PROVAR - da Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo (FIA/USP) e a Folha de São Paulo estão promovendo o **Prêmio Excelência em Varejo**. Poderão concorrer artigos originais de no máximo vinte páginas, inscritos em uma das duas categorias:

- **Prêmio Incentivo** - alunos dos cursos de graduação e pós-graduação de qualquer área do conhecimento.
- **Prêmio Excelência** - profissionais, professores ou pesquisadores em geral.

Os trabalhos deverão ser entregues ao PROVAR até o dia 12 de agosto de 1997. Os dez melhores artigos serão publicados em livro, pela Editora Atlas, e o melhor trabalho de cada categoria fará juz a um prêmio especial que será entregue durante o VI Fórum PROVAR de Varejo, em 12 de novembro de 1997, a ser realizado na USP.

Maiores informações:

Telefones: (011) 288-3546 / 813-6467 / 818-6045  
 PROVAR: Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 - FEA/USP  
 Cidade Universitária - São Paulo - SP