

O SUPERMERCADO NO BRASIL E NOS ESTADOS UNIDOS: CONFRONTOS E CONTRASTES

WILLIAM KNOKE

“O supermercado provocou uma alteração radical no desenvolvimento da embalagem, na refrigeração, na disposição interna das lojas, na apresentação de produtos e na técnica de vendas, o que hoje se reflete, não apenas no varejo de bens alimentícios, mas em praticamente todos os campos da distribuição varejista.” — M. M. ZIMMERMAN

À medida que a renda cresce, principalmente a renda discricionária, o tempo e o esforço despendidos para gastá-la se tornam mais importantes para os consumidores. O cuidado que estes tomam, no mercado, para a seleção dos bens e serviços nos quais aplicarão seus recursos afeta, sensivelmente, o padrão de vida que a renda obtida proporciona. Por isso, os consumidores, ao selecionarem uma fonte de abastecimento de produtos, são influenciados, não apenas pela conveniência de localização do varejista, mas também pela variedade e pelos preços dos bens e serviços oferecidos.

Numa sociedade livre tenderá a crescer e prosperar a instituição varejista que melhor atender as necessidades do consumidor. Por outro lado, tenderá a perder sua posição no mercado a instituição que não previr, acuradamente, os desejos dos consumidores. Nos Estados Unidos o supermercado satisfaz êsses desejos com mais sucesso do que

WILLIAM KNOKE — Chefe do Departamento de Mercadologia da “State University of Iowa” e Consultor-Técnico da Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

Nota da Redação: Este artigo foi escrito para a “Revista de Administração de Empresas”, Traduzido do original inglês por Pólia Lerner Hamburger.

qualquer outra instituição dos tempos modernos e, no período de 30 anos, elevou-se de uma posição insignificante para a de instituição varejista número um.

Este estudo comparativo dos supermercados nos Estados Unidos e no Brasil, além de apontar certas similaridades e diferenças quantitativas, procura revelar os fatores mais diretamente responsáveis pelo seu rápido progresso num país desenvolvido e por sua aceitação menos espetacular num país em desenvolvimento.

O *Super Market Institute* define um supermercado como “um empório organizado em departamentos, com volume de vendas não inferior a 1 milhão de dólares por ano, e onde pelo menos a seção de bebidas e comestíveis é inteiramente de auto-serviço”. (1) A adotar essa definição, teríamos de concluir pela inexistência de supermercados no Brasil. (2)

No Brasil, como nos Estados Unidos, não existe uma definição, universalmente aceita, de supermercado. Entretanto, o Estado da Guanabara oficialmente reconheceu a instituição e a definiu como “uma loja de auto-serviço que vende produtos alimentícios e artigos domésticos de limpeza e manutenção, com uma área de, pelo menos, 500 m²”. (3) Esse será o conceito que adotaremos, neste artigo, para a expressão, sempre que se tratar de supermercado no Brasil. (4)

(1) *The Super Market Institute*, “The Super Market Institute Speaks”, 1958, pág. 3.

(2) Em 1.º de janeiro de 1963 o câmbio, no mercado livre, se operava à razão de Cr\$ 800,00 por US\$. Assim, de acordo com a definição do Super-Market Institute, um supermercado, para qualificar-se como tal, teria de ter vendas anuais de mais de Cr\$ 800 000 000,00. Ora, o maior supermercado de São Paulo faz menos de 15% disso.

(3) Lei n.º 894, de 22 de agosto de 1957, e Decreto n.º 14 147, de 6 de novembro de 1958, Estado da Guanabara.

(4) Este estudo do supermercado no Brasil é baseado em entrevistas e observações pessoais levadas a efeito nos maiores supermercados de São Paulo,

HISTÓRIA DO SUPERMERCADO NOS ESTADOS UNIDOS

Quando os supermercados apareceram nos Estados Unidos o empório típico era pequeno e relativamente ineficiente. De maneira geral, as mercearias e açougues ofereciam todos os serviços: venda pessoal, crédito e entrega. Apesar de não haver dados precisos quanto à margem bruta com que operavam, tem-se estimado que ela era, aproximadamente, de 20 a 21%.

Com o desemprego, o declínio da renda e a redução do poder de compra — fatores que acompanharam a depressão do início da década de 30 —, estava preparado o cenário para o estabelecimento e desenvolvimento de uma instituição varejista que pudesse trazer ao consumidor, a preços módicos, os produtos de empório e mercearia. Justamente essa foi a função dos primeiros supermercados norte-americanos.

Apesar de não haver dados precisos sobre custos de operação, a *Great Atlantic and Pacific Tea Company* publicou dados mostrando que alguns dos seus antigos empórios operavam com u'a margem bruta de 19,94% sobre as vendas, enquanto que seus atuais supermercados não auferem lucros superiores a 12,47% sobre as vendas. (5) Leve-se em conta, porém, que os custos de um empório típico, oferecendo todos os serviços, eram maiores que os de um empório de serviços limitados, integrante de uma cadeia como a *Atlantic and Pacific Tea Company*. As economias na compra de alimento nos supermercados, portanto, eram suficientemente grandes para servirem de forte estímulo, aos consumidores, no sentido de fazê-los mudar seus hábitos de compra.

Os Estados Unidos estavam na fase de depressão do ciclo econômico, havendo, por isso, numerosos edifícios disponíveis, que podiam ser adaptados, a baixo custo, para os

(5) M. M. Zimmerman, "How and Why Super Market Idea Brings Profit to Chain Systems", *Printer's Ink*, 19 de janeiro de 1939, pág. 56.

primeiros supermercados. Geralmente, eram êles instalados em grandes garagens térreas, armazéns ou edifícios similares, ligeiramente reformados, e que muito pouco ofereciam quanto a estética e localização, ou quanto à funcionalidade de suas dependências. Mas, estavam disponíveis e eram baratos. Assim, o supermercado, usando o mínimo de instalações, prateleiras de pinho e auto-serviço, e eliminando as entregas a domicílio e as vendas a crédito, pôde oferecer produtos à venda por preços muito menores do que os cobrados pelos varejistas tradicionais.

Ora, a necessidade exigia do consumidor poupança nos gastos com alimentos, e os supermercados alcançaram sucesso quase instantâneo. Num período de, aproximadamente, 30 anos a parcela dos supermercados, na venda total de alimentos a varejo, começando de zero, atingiu 69%. (6) Nenhuma outra instituição de varejo, nos Estados Unidos, gozou de tão fenomenal aceitação, nem tampouco se desenvolveu em tão curto espaço de tempo.

Êsse modelo original de supermercado, entretanto, não tardou a ceder lugar, principalmente depois da Segunda Guerra Mundial, a unidades altamente funcionais, destinadas não só a servir como completos centros de compras de gêneros de primeira necessidade, como, também, a prestar vários outros serviços, sem descuidar de pormenores de ordem estética, de luxo mesmo, compatíveis com a elevação do poder aquisitivo do povo americano.

HISTÓRIA DO SUPERMERCADO NO BRASIL

No Brasil, como nos Estados Unidos, a distribuição de produtos alimentícios era feita, exclusivamente, através da pequena loja especializada. (7) Durante a Primeira Guerra Mundial, entretanto, o govêrno permitiu o estabelecimento

(6) *U. S. Census of Business: 1958 Retail Trade*, BC 58 (A)RSI, Sale Size (advance report), págs. 2-5.

(7) Donald A. Taylor, "Retailing in Brazil", *Journal of Marketing*, julho de 1959, pág. 55.

da "feira", ainda hoje amplamente usada. Como a feira vende seus produtos nas ruas, não paga aluguel, luz, água, gás e outras despesas usualmente associadas com a operação de uma loja de varejo, permitindo, assim, o desenvolvimento de um sistema barato de distribuição de alimentos. Em muitos aspectos, a feira brasileira é similar às européias e asiáticas, bem como aos primeiros mercados públicos de varejo dos Estados Unidos. Difere, num importante aspecto, da maioria das feiras, porque é ambulante e leva, uma ou duas vezes por semana, as mercadorias às pessoas, em vez de exigir que as pessoas se locomovam até os mercados estacionários ou permanentemente estabelecidos. Por evitar custos de locação e certos impostos, e pelo estabelecimento do princípio de só vender a dinheiro, a feira era, e ainda é, um meio de distribuição de custo relativamente baixo.

Num estudo de preços cobrados pela maior cadeia de supermercados em São Paulo, em setembro de 1959, verificou-se, num dado bairro, que de 39 itens os preços do supermercado eram mais baixos que os da feira em 8, mais altos em 16 e idênticos em 15. Em outros bairros a relação entre os preços variou um pouco; entretanto, os dados citados acima parecem ser representativos da diferença de preços entre as duas instituições, na época. (8)

Social e economicamente, as condições ambientes brasileiras para implantação e desenvolvimento do supermercado não foram similares às existentes nos Estados Unidos durante a depressão, máxime em se considerando já existir aqui um sistema barato de distribuição (o das feiras), acrescido dos fatores de falta de especialização administrativa e de capital para investimento. Eis porque só em 1953 surgiu o primeiro supermercado em São Paulo. (9)

A partir daí seu crescimento continua, mas em ritmo lento, estimando-se que em 1962 os supermercados tenham

(8) "Supermercados Peg-Pag S. A.", MC-42, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas.

(9) Donald A. Taylor, *op. cit.*, pág. 55.

obtido menos de 2% das vendas totais de produtos alimentícios, tanto em São Paulo quanto no Rio de Janeiro. (10) Parece, pois, adequado examinar o assunto, a fim de tentar determinar, objetivamente, o futuro papel do supermercado na economia brasileira.

IMPEDIMENTOS AO DESENVOLVIMENTO

Apesar de ser impossível determinar, precisamente, porque o supermercado no Brasil não conseguiu desenvolver-se tão bem, ou tão rapidamente, quanto o seu similar nos Estados Unidos, o que não padece dúvida é que êsse lento desenvolvimento sofreu a influência de fatores vários, entre os quais se sobrepõem os seguintes:

a) *Fatores legais* — O supermercado ainda não foi reconhecido em São Paulo como instituição. Até que se dê seu reconhecimento oficial, a frágil posição dos supermercados existentes não favorecerá sua expansão e desenvolvimento.

b) *Fatores econômicos* — O supermercado brasileiro, como instituição varejista em grande escala, está sujeito aos mesmos custos incorridos por todos os varejistas de produtos alimentícios. Como o supermercado é um estabelecimento fixo, ao contrário da feira que é um estabelecimento nômade por natureza, está sujeito às despesas de locação, impostos e outras. Não se conhecem dados precisos quanto ao custo de locação das feiras nas ruas, mas os estudiosos do assunto acham que êsse custo é muito menor do que as despesas do supermercado com aluguel e manutenção, que correspondem a 3,5% das vendas. Se se considerar que a despesa total de operação do supermercado é de 10,3% sobre as vendas, êsses 3,5% representam 1/3 dos custos de varejo.

Além disso, 0,9% sobre as vendas (conforme o Quadro 1) corresponde a custos de embalagem, no supermercado. Êste custo praticamente não existe para a feira, onde a

(10) Entrevista pessoal com o Sr. Philipe Allain, Supermercados Peg-Pag S.A..

consumidora, geralmente, improvisa a “embalagem” em sua cesta ou carrinho. Somando-se os custos de embalagem com as despesas de aluguel e manutenção, tem-se um total de 4,4% sobre as vendas ou, aproximadamente, 43% das despesas totais de varejo. (11) O custo do aluguel do imóvel dos supermercados de São Paulo é de, aproximadamente, 2% sobre as vendas, enquanto nos Estados Unidos o custo típico é de 1,4% sobre as vendas. (12) Um novo supermercado teria de pagar, em São Paulo, um aluguel de 2,5% sobre as vendas. A diferença percentual não representa a verdadeira diferença, porque nos Estados Unidos as despesas de aluguel compreendem um lugar para estacionamento de automóveis, enquanto que, no Brasil, tais facilidades são atípicas. Esse alto custo de aluguel se origina de causas diversas, uma das quais é a “idade” da cidade e a não disponibilidade de locais desejáveis, e outra é a inflação econômico-financeira que dá origem à inflação imobiliária, tornando praticamente impossível um imóvel de baixo custo.

Uma comparação das despesas de operação nos dois países revela mais diferenças do que semelhanças. Apenas quanto a salários as percentagens são razoavelmente comparáveis. O custo destes salários representa 44% das despesas no Brasil e 51% nos Estados Unidos. O lucro líquido de operações sobre as vendas no Brasil é de, aproximadamente, 3,5%, comparado com o de 0,85% nos Estados Unidos. (13) A margem de lucros maior é necessária porque os lucros, aqui, servem mais como fonte de fundos para expansão do que nos Estados Unidos, onde as empresas podem dispor de um organizado mercado de capital a longo prazo. E, desde que o volume de vendas, por loja, é muito menor no Brasil, o retorno sobre o capital investido por supermercado pode ser menor com o lucro de 3,5% do que com o de 0,85% num volume de vendas maior. Finalmen-

(11) *Idem, ibidem.*

(12) *The Super Market Institute*, “The Super Market Institute Speaks”, 1962, pág. 12.

(13) Wilbur R. England, “Operating Results of Food Chains in 1960”, *Harvard Business School Bulletin*, n.º 162, setembro de 1961, pág. 2.

te, como o índice de inflação é imprevisível, o bom senso sugere a necessidade de proteger a empresa contra eventuais perdas inflacionárias.

O Quadro 1 ilustra uma divisão comparativa dos custos de operação dos supermercados no Brasil e nos Estados Unidos. Sendo o supermercado no Brasil uma instituição nova e relativamente pouco importante, não existe paralelo, entre este país e os Estados Unidos, no tocante às economias associadas com compras em grande quantidade. Aqui, como a oferta, e não a procura, tem sido o problema econômico básico para a maioria dos produtos, os fornecedores não têm querido negociar preços que lhes sejam desfavoráveis. Milhares de pequenas lojas, comprando, em conjunto, muito mais do que os poucos supermercados, exercem considerável pressão sobre os fornecedores para “mantê-los na linha”. Assim sendo, o supermercado não tem direta vantagem competitiva de custo em relação às pequenas lojas, muito embora receba condições de crédito mais favoráveis. Finalmente, deveria ser reconhecido que a tremenda diferença entre o Brasil e os Estados Unidos, quanto à renda “per capita”, exerce grande influência sobre os tipos de instituições varejistas próprios de cada um desses países.

c) *Fatores Sociais e Culturais*

1. Durante quase 50 anos os brasileiros têm comprado seus alimentos na feira e em pequenos varejistas que oferecem serviços completos, incluindo venda pessoal, crédito e entrega. Assim sendo, o supermercado, não proporcionando vantagem de preço, oferece, para atrair a clientela à sua porta, pouco mais do que a oportunidade de comprar a qualquer hora e em qualquer dia útil da semana.
2. O Brasil, como todos os países da América Latina, tem, primariamente, duas classes: os pobres e os ricos. Nem uma nem outra são bons fregueses potenciais para o supermercado: os pobres, porque tendem a comprar seu arroz

QUADRO 1: *Margens, Despesas e Lucros Para 16 Cadeias de Supermercados nos Estados Unidos * e a Maior Cadeia de Supermercados de São Paulo ***

	1960 Estados Unidos	1962 Brasil
<i>Margem Bruta</i>	20,26% ***	13,8%
<i>Despesas</i>	19,41%	10,3%
Fôlha de pagamento	10,06%	4,5%
Imóvel	1,72%	2,0%
Instalações e equipamentos	1,43%	0,8%
Água, eletricidade, gás, tele- fone etc.	0,70%	1,5%
Embalagem	0,94%	0,9%
Propaganda	2,40%	0,0%
Diversos	2,16%	0,6%
Lucro líquido de operações	0,85%	3,5%
Índice de rotação de estoque	13,04	17

* Adaptado de Wilbur B. England, "Operating Results of Food Chains in 1960", *Harvard Business Review*, setembro 1961, Tabela I, pag. 2.

** Supermercados Peg-Pag S/A.

*** Todas as percentagens foram tiradas tomando-se por base a venda líquida.

e feijão ou na feira ou num pequeno empório da vizinhança; os ricos, porque têm empregadas para fazer a maior parte do trabalho de compras, quer na feira quer nos empórios, quando não possam ou não queiram esperar pela entrega a domicílio.

3. Por exclusão, a classe média deveria ser o lógico freguês potencial para o desenvolvimento do supermercado. Sucede, porém, que essa classe, conquanto esteja em desenvolvimento, ainda é relativamente pequena.

4. O supermercado, nos Estados Unidos, se desenvolveu paralelamente às facilidades generalizadas de aquisição e uso de automóveis. O consumidor automobilizado pode distinguir com sua preferência uma loja que, assim não fôsse, estaria desvantajosamente localizada. Em São Paulo estima-se que haja 400 000 automóveis para uma população de mais de 4 milhões sendo indescritíveis as dificuldades de trânsito e estacionamento. Assim sendo, muitos fregueses potenciais não podem comprar nos 16 supermercados

existentes por serem êstes poucos e localizados em zonas de difícil acesso para essas pessoas. (14)

5. Como grande parte da população é analfabeta, sua compreensão das inovações e a vontade de aceitá-las são menores do que numa sociedade mais educada.

6. Nos países da América Latina o fator tempo parece ser menos importante do que nos Estados Unidos. Assim, um dos principais apelos do supermercado — “oportunidade contínua de comprar de uma só vez” — tem menos significado aqui do que nos Estados Unidos. A feira, por outro lado, além de oferecer amplo sortimento de mercadorias, oferece oportunidade de contatos sociais que tendem a perpetuar a instituição em outra base, que não a econômica.

A resistência à mudança institucional não se limita à distribuição de produtos alimentícios; ela existe para todos os tipos de varejo, pois a pequena loja especializada é, realmente, a mais significativa instituição de vendas a varejo.

A inexistência de eficientes veículos (*media*) de baixo custo por freguês potencial, impede o uso da propaganda como instrumento de promoção de vendas. Nos Estados Unidos, o gasto médio com propaganda corresponde a 2,4% das vendas. No Brasil, é praticamente inexistente a propaganda paga pelo supermercado ou, cooperativamente, pelo produtor e pelo supermercado.

PERSPECTIVAS DO SUPERMERCADO NO BRASIL

Os supermercados no Brasil enfrentam muitos problemas reais cuja solução se faz indispensável para seu rápido desenvolvimento. A fim de permitir o exame das futuras perspectivas dos supermercados classifiquemos êstes problemas em quatro categorias principais:

(14) Meyer Stillman, *O Comércio Varejista*, vol. II, 1963, pág. 2. O Sr. Stillman enumera 20 supermercados, mas 4 não se qualificam como tais, de acordo com a definição previamente estabelecida.

a) *Problemas legais* — Atualmente dois fatores impedem o supermercado de obter sua justificada posição econômica. Primeiramente o supermercado precisa ser reconhecido como instituição, a fim de lhe ser garantido o “clima” de negócios apropriado à expansão. Até o momento esse reconhecimento não lhe foi outorgado por nenhuma autoridade governamental, como seria o caso do governo municipal de São Paulo, por exemplo. Além disso, enquanto se conferir um subsídio indireto à feira, através do uso gratuito ou quase gratuito das vias públicas, o supermercado sofrerá uma desvantagem de concorrência, sob o ponto de vista do custo de locação. É difícil prever a probabilidade de essas mudanças ocorrerem; mas, à medida que aumentar a pressão pública pelo uso de ruas e calçadas para fins sociais, e a posse generalizada de automóveis requerer que as vias públicas sejam usadas para trânsito (e não para fins comerciais), as autoridades governamentais tenderão a agir corretivamente em relação aos dois problemas acima citados.

b) *Problemas econômicos e sociais* — Apesar de a renda média “per capita” ser relativamente baixa no Brasil, ela está crescendo e uma classe média está surgindo particularmente nas grandes áreas metropolitanas. À medida que essa classe média crescer e se tornar mais “móvel”, pela posse generalizada de automóveis, desaparecerá a presente posição, de quase monopólio, dos lojistas da vizinhança. Da mesma forma, à medida que a cidade se tornar mais industrializada e aparelhos domésticos automáticos substituam as empregadas, a conveniência da “oportunidade contínua de comprar de uma só vez” proverá a base para posterior crescimento e desenvolvimento do supermercado.

Há, demais, a necessidade de proporcionar facilidades complementares de produção e distribuição. Atualmente, por exemplo, é necessário ao supermercado comprar seu suprimento anual de frutas e vegetais enlatados na época da produção, e isto lhes afeta, desfavoravelmente, o uso eficiente de capital e o índice de rotação de estoques. Assim, se o produtor ou os intermediários fornecessem os produ-

tos numa base mais contínua, a eficiência dos supermercados cresceria.

Enquanto que a inflação pode ser um problema de origem política, seus efeitos econômicos não podem ser subestimados. Num país onde a inflação atinge a 60% por ano, é um verdadeiro desafio a determinação de preço do produto, no varejo, de modo a ser suficientemente alto para cobrir as despesas e o custo de reposição dos itens de baixa rotação de estoque. Assim, a fim de perpetuar a instituição, deve ser adotada alguma combinação de custo médio e NIFO, (15) como base para determinação do preço. Evidentemente, a margem habitual relativamente baixa, que era usada para atrair fregueses nos Estados Unidos, não serviria a instituição no Brasil.

c) *Problemas tecnológicos* — O desenvolvimento tecnológico no Brasil parece ser do tipo que permitirá posterior expansão do supermercado. O equipamento comercial de refrigeração, apesar de caro, está-se tornando cada vez mais acessível. O aumento da oferta e o uso desse equipamento permitirão o desenvolvimento da indústria de alimentos congelados, no momento inexistente. De igual modo, a produção de refrigeradores domésticos está aumentando rapidamente e a generalização de seu uso afetará os atuais hábitos de compra. A produção e a distribuição de alimentos pré-embalados e sua aceitação por parte do consumidor também tendem a aumentar. Vindo a popularizar-se êsses produtos, suas características farão com que o consumidor prefira comprar no interior de uma loja a fazê-lo nos mercados ao ar livre. O supermercado parece ser a instituição que se qualifica melhor para distribuí-los economicamente.

d) *Problemas políticos* — Há muitos fatores influndo na questão do desenvolvimento do supermercado no Brasil, mas, considerado isoladamente, o mais importante é o clima político. Parece pouco provável que o sistema de dis-

(15) "Next in-first out": próximo a entrar, primeiro a sair.

tribuição mude materialmente até que o problema da inflação seja, pelo menos parcialmente, resolvido. O princípio sob o qual os supermercados nos Estados Unidos se desenvolveram foi o de distribuição a baixo custo. Tal filosofia não pode prevalecer, neste país, nas presentes condições. Uma economia em que os "lucros da inflação", pela retenção de mercadorias para a obtenção de preços mais altos, podem ser maiores do que os obtidos pela venda, com margem razoável sobre o custo de aquisição, não conduz à distribuição em massa, orientada para o consumidor e de baixos custos.

CONCLUSÕES

Parece que a parcela correspondente ao supermercado, nas vendas totais de produtos alimentícios no Brasil, tende a crescer, mas o ritmo de crescimento, provavelmente, não será comparável ao desenvolvimento da instituição nos Estados Unidos.

A administração tem que enfrentar muitos fatores incontrolláveis e precisa esperar pela evolução política, econômica, tecnológica, social e cultural, normalmente lenta num país em desenvolvimento.