

# Nível de Desenvolvimento e Tecnologia de Distribuição de Alimentos em Países Selecionados

Leidy Diana Souza de **Oliveira**<sup>1</sup>, Dario de Oliveira **Lima-Filho**<sup>2</sup>  
e Eluiza Alberto de Moraes **Watanabe**<sup>3</sup>

**Resumo:** Este artigo tem como objetivo comparar os sistemas de distribuição de alimentos em países com diferentes níveis de desenvolvimento. Especificamente: i) identificar padrões de demanda e analisar as características do mercado de alimentos; ii) verificar as relações entre a estrutura dos sistemas varejistas de alimento e padrões econômicos, sociais, culturais e prevaletentes de compra e iii) identificar as estratégias adotadas pelos varejistas. Para tanto, foi efetuada uma revisão em estudos prévios disponíveis. Os países estudados foram: renda alta (Estados Unidos e Reino Unido); renda média-alta (África do Sul e Brasil); renda média-baixa (China e Guatemala) e renda baixa (Madagascar e Vietnã). Os resultados mostram a existência de importantes diferenças no desenvolvimento do varejo de alimentos entre os países analisados. Revelam, ainda, que qualidade e variedade dos produtos são fatores importantes na estratégia de varejo em países de renda alta e média-alta; nos países de renda média-baixa e baixa destaca-se o preço dos alimentos. A principal implicação é o impacto que os supermercados causam em todos os elos das cadeias agroindustriais.

**Palavras-chaves:** Tecnologia varejista, internacionalização do varejo, distribuição de alimentos, globalização varejista, supermercado.

**Abstract:** *The aim of the article is to compare food distribution systems in different countries. For this purpose, a review of previous studies available was made. Specifically: i) identification of demand patterns and analysis of characteristics of the food market; ii) analysis of relations between the structure of the food retail systems and the economic, social, cultural and prevailing purchasing patterns and iii) identification of strategies adopted by retailers. Countries studied were: high income (the United States and the United Kingdom); with upper-middle income (South Africa and Brazil); lower-middle income (China and Guatemala) and low income (Vietnam and Madagascar). Results show that there are important differences in the development of food retailing among studied*

<sup>1</sup> Mestre em administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). E-mail: leidyinha\_diana@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Professor do programa de pós-graduação em administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). E-mail: dariolimafilho@gmail.com

<sup>3</sup> Doutoranda em administração pela Universidade de Brasília (UnB). E-mail: eluizawatanabe@yahoo.com.br

*countries. Furthermore, they also indicate that the quality and variety of the products are important factors in the retailing strategy in high income and upper-middle income countries, while in lower-middle and low income countries, food prices have particular importance. The main implication of this study is the impact which supermarket causes on all food chain stages.*

**Key-words:** *Retail technologies, internationalization of retailing, food retailing, retailing globalization, supermarket.*

**Classificação JEL:** F14, F23, M16, M31.

## 1. Introdução

O processo de internacionalização do varejo vem ganhando impulso e transformando esse segmento em uma indústria global. As operações internacionais já correspondem a uma proporção significativa das vendas dos grandes varejistas dos países desenvolvidos (PDE). Um crescente número deles está se interessando pelos países com economias em desenvolvimento (PED), impulsionados pelas oportunidades encontradas nestas nações, tais como taxas de crescimento elevadas, classe média crescente, deficiência das empresas locais e saturação da demanda nos seus países de origem (POPKIN, 2006; WILKINSON, 2004; GOLDMAN, 2001).

Dentre as instituições varejistas destacam-se os supermercados, que contribuem para fornecer alimentos mais baratos e de melhor qualidade (ARDA, 2006). A estratégia de expansão (“supermercadoização”) das redes internacionais fora dos seus mercados domésticos – Estados Unidos (EUA), União Europeia (UE) e Japão – focaliza a inovação centrada no consumidor de renda média e alta (D’HAESE, VAN-DEN-BERG e SPEELMAN, 2008). O percentual de supermercados no varejo alimentício, em 1990, variava entre 10% e 20% na maioria dos países da América do Sul, Leste Asiático (exceto a China) e África do Sul. Em meados dos anos 2000 esse número chegou a 50-60% (REARDON et al., 2003). Contudo, as instituições varejistas globais não investem de modo uniforme em todos os países e alguns, especialmente os pobres, não participam da revolução varejista (MINTEN, 2008).

Segundo Regmi e Gehlhar (2005), embora o consumo de alimentos esteja aumentando globalmente, os padrões de consumo variam entre os países, baseados nos níveis de renda. A indústria de alimentos está evoluindo em resposta a demandas específicas em mercados individuais, mas as estratégias industriais adotadas nos PDE e PED são significativamente diferentes. Os países menos desenvolvidos estão registrando rápido aumento no volume de vendas do varejo de alimentos, enquanto nos países mais desenvolvidos existe uma demanda crescente por variedade, segurança dos produtos e qualidade. Para satisfazer a essa demanda cada vez mais variada, fabricantes e varejistas globais estão expandindo sua presença nos PED e adicionando mais valor e diferenciando os produtos nos PDE.

As mudanças nas realidades ambientais têm impactado as formas de atuação das empresas e levado as cadeias de suprimentos agroalimentares a adotarem políticas de coordenação para aproximar produtores e varejistas e facilitar a customização de produtos, pois, embora a indústria de alimentos venha se tornando mais e mais global, o consumo é direcionado cada vez mais por demandas específicas de cada mercado e preferências em nível local (LIMA-FILHO e SPROESSER, 2006; SALIN, 1998). Assim, sofisticadas cadeias de suprimento e canais de distribuição estão sendo adaptados em diversos países, sendo que o varejo tem assumido cada vez mais importância na coordenação dessas cadeias e na definição da qualidade a montante (REGMI e GEHLHAR, 2005).

Priem (1992) assegura que os modelos da economia da organização industrial tendem a focar sobre a heterogeneidade de um único atributo ou dimensão em um particular contexto. Para ele, a heterogeneidade de mercado é complexa e merece ser melhor discutida, considerando um conjunto de dimensões – ao invés de tomar apenas um foco de análise – e em diferentes contextos. Portanto, esse universo pouco explorado emergiu como proposta de investigação deste estudo.

O presente estudo é importante dos pontos de vista macro e microeconômico, uma vez que a discussão fornece subsídios para a formulação de políticas públicas e privadas mais eficazes na modernização dos sistemas de distribuição de alimentos em países com níveis distintos de desenvolvimento.

O conhecimento das especificidades de mercado foi definido anteriormente por King e Venturini (2005) como essencial para agricultores, fabricantes e varejistas criarem valor aos produtos. Goldman (2001) define a capacidade dos varejistas internacionais de adequarem suas estratégias aos diferentes ambientes como o ponto central para o sucesso nas operações internacionais.

Conforme a teoria econômica, o equilíbrio entre oferta e demanda determina o preço dos alimentos, o qual é definido pela Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação (FAO, 2008) como fator determinante da Segurança Alimentar e Nutricional (SAN) da população mundial. Segundo a FAO, o melhor entendimento das variáveis que compõem as dimensões oferta e demanda de alimentos são importantes para a formulação de políticas públicas de SAN no mundo. Timmer, Falcon e Pearson (1983), ao analisarem dados de que a produção mundial de alimentos ultrapassa a necessidade de calorias da população, apresentam algumas questões intrigantes a respeito dos sistemas de distribuição de alimentos no mundo, as quais são aqui retomadas: Por que os mecanismos das sociedades para distribuir alimentos de forma mais equitativa não funcionam? Por que a política de segurança alimentar é mais complicada do

que a realização de um conjunto de acordos internacionais para transportar alimentos de países com excedente para países deficitários? Por que os programas nacionais para distribuição de alimentos para os necessitados têm tido pouco alcance? Todas essas questões envolvem sistemas de distribuição de alimentos e vêm ao encontro da presente análise.

Nesse sentido, a análise do varejo de alimentos em vários ambientes e estruturas de mercado permite a formação de um quadro comparativo que auxilia no desenvolvimento de estratégias empresariais e políticas públicas. Os estudos sobre supermercado no mundo, como enfatizam Trail (2006) e D'Haese et al. (2008), enfocam basicamente sua expansão e as implicações para as cadeias de suprimento. No entanto, a comparação do sistema varejista de distribuição de alimentos em países com diferentes níveis de desenvolvimento é negligenciada. Nesse sentido, este artigo se propõe a responder a seguinte pergunta de pesquisa: como se caracterizam os sistemas de distribuição de alimentos em países com diferentes níveis de renda?

O estudo tem como objetivo comparar os sistemas de distribuição de alimentos em países de renda alta, média-alta, média-baixa e baixa. Especificamente, pretende-se: i) identificar padrões de demanda e analisar as características do mercado de alimentos; ii) verificar as relações entre a estrutura dos sistemas varejistas de alimento e padrões econômicos, sociais, culturais e prevalentes de compra; e iii) identificar as estratégias adotadas pelos varejistas.

## 2. Metodologia

Este estudo é de natureza qualitativa, exploratória, descritiva e comparativa. Busca-se, a partir de observações particulares constatadas, chegar a proposições gerais, caracterizando um método indutivo de análise de dados.

A metodologia do Banco Mundial (2009) para categorizar os níveis de desenvolvimento foi utilizada neste trabalho. Nela, os países são

classificados em quatro grupos, de acordo com o nível de renda bruta anual per capita, são eles: i) renda baixa, aqueles que possuem renda anual per capita menor ou igual a \$935; ii) renda média-baixa, países com renda per capita entre \$936 e \$3.705; iii) renda média-alta, países com renda entre \$3.706 e \$11.455, e; iv) renda alta, aqueles que possuem renda anual per capita superior a \$11.456.

Os dados utilizados na pesquisa são secundários e foram obtidos mediante pesquisa bibliográfica e documental. Segundo Oliveira (2007), pesquisa bibliográfica é uma modalidade de estudo e análise de documentos de domínio científico tais como livros, periódicos, ensaios críticos e artigos científicos. Por outro lado, pesquisa documental caracteriza-se pela busca de informações em documentos que não receberam nenhum tratamento científico, como relatórios, reportagens de jornais, revistas, entre outras matérias de divulgação.

Três bases de dados foram pesquisadas (*ISI Web of Science, Science Direct e Scopus*). Além dessas bases de dados, o *Google Scholar* também foi utilizado. A revisão incluiu artigos publicados entre 1990 e a data da pesquisa (2 de fevereiro de 2009). Também foram analisados artigos/documentos publicados por organizações internacionais, tais como Banco Mundial, Organizações das Nações Unidas (ONU) e Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação (FAO) e organi-

zações locais, a exemplo do Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA).

Desta maneira, foram levantados artigos e documentos que analisam a tecnologia de distribuição de alimentos nos mais diversos *locus* de pesquisa. As pesquisas foram realizadas de forma sistemática em três idiomas: inglês, português e espanhol. Assim, buscas separadas foram realizadas para os termos “*food retail*”, “*varejo alimentar*”, “*varejo de alimentos*”, “*varejo alimentício*”, “*retallista*”. Os trabalhos encontrados foram então submetidos à seleção e, visto que se objetivou estudar países com diferentes níveis de renda, para cada nível de renda da classificação do Banco Mundial foi eleito um grupo de países representantes. O critério de escolha dos países a representar cada grupo de renda foi a qualidade das informações disponíveis, pois a literatura existente carecia de rigor metodológico.

Os países de renda alta selecionados para serem analisados neste estudo foram Estados Unidos e Reino Unido; com renda média-alta, África do Sul e Brasil; com renda média-baixa, China e Guatemala; e com renda baixa, Vietnã e Madagascar. No total, foram encontrados 958 artigos/documentos e 60 foram selecionados para esta pesquisa.

As dimensões adotadas para avaliar as características dos sistemas varejistas de distribuição de alimentos do lado da oferta e da demanda foram extraídas de Reardon et al. (2003), Regmi e Gehlhar (2001) e Goldman (2001) (Quadro 1).

**Quadro 1.** Dimensões e variáveis dos sistemas varejistas de distribuição de alimentos

Dimensões	Variáveis
Demanda	Ciclo de vida; Padrões de demanda.
Oferta	<i>Foreign Direct Investment</i> (IED); Presença de supermercados; Concorrência; Estratégias adotadas; Logística e distribuição.

Fonte: Adaptado de Reardon e outros (2003), Regmi e Gehlhar (2001) e Goldman (2001).

### 3. Resultados e discussão

#### 3.1. Varejo de alimentos em países de alta renda

Os supermercados representam uma indústria bem desenvolvida nos EUA e Reino Unido, permitindo pouco espaço no mercado para outros formatos (convencionais) de varejo de alimentos (HAWKES, 2008; MARTINEZ, 2007). Os formatos tradicionais de supermercados sairão de 42,9%, em 2007, para uma previsão de 35,9%, em 2012. Já o grupo de lojas não tradicionais (*wholesale club* ou “atacarejo”, *supercenter*, *drugstore*, *dollar store*) saltarão de 35% para 39,6% (SOWKA, 2008). No Reino Unido, as cinco maiores empresas concentraram 69,3% do total de vendas do setor supermercadista em 2007 (COMPETITION COMMISSION, 2008 apud HAWKES, 2008). Apesar de menor, este número chegou a 48% nos EUA, em 2005, contra 24% em 1997 (HENDRICKSON e HEFFERNAN, 2007).

Assim como os EUA, os países da Europa Ocidental são um mercado maduro para a indústria de alimentos, onde o crescimento está, geralmente, associado ao pequeno aumento da população e à mudança nos hábitos alimentares, que exigem produtos de maior valor agregado (*light*, *diet*, orgânicos, funcionais). Há uma crescente procura por alimentos percebidos como mais seguros, mais saudáveis, ou que são produzidos de forma a não trazer prejuízos ao ambiente. As exigências também incluem o bem-estar animal e as questões trabalhistas (FAO, 1999). Mais de 60% dos consumidores britânicos preocupam-se com o *Bovine Spongiform Encephalopathy* (BSE), ou doença da vaca louca, e mais de 50% estão preocupados com o bem-estar animal, com o uso de antibióticos e hormônios pelos animais e com a biotecnologia (transgenia) na produção de alimentos. Em contraste, apenas 20% dos norte-americanos preocupam-se com a doença BSE, 40% com o uso de hormônios e antibióticos e 30% com o bem-estar animal e com a biotecnologia na produção de alimentos (CODRON et al., 2005). As preocupações

sociais para a distribuição equitativa da renda e desenvolvimento sustentável refletem no crescimento das vendas dos produtos oriundos do “comércio justo” (*fair trade*) (FAO, 1999).

Hutchins (1993 apud SHIU, DAWSON e MARSHALL, 2004) fizeram um estudo com 155 categorias de alimentos presentes na lista da Pesquisa Nacional de Alimentos do Reino Unido, delineando a tendência no consumo de cada um deles, desde a Segunda Guerra Mundial; classifica-os em termos de porcentagem anual de mudanças na demanda, que reflete as preferências dos consumidores. Os resultados mostram que os dez produtos que tiveram maior aumento na demanda eram orientados para a saúde ou conveniência, com destaque para frutas, legumes e verduras (FLV) e alimentos congelados ou preparados, respectivamente. Por outro lado, os dez produtos que tiveram a maior queda nas vendas são considerados menos saudáveis e/ou menos convenientes.

Os pratos prontos (*ready-to-eat*) são oferecidos em 94,9% dos pontos de venda do varejo de alimentos dos EUA. Buscando desbancar a alta concorrência dos restaurantes e melhor atender ao crescente número de clientes que fazem uma rápida visita ao supermercado para comprar o jantar, os varejistas de alimento aumentaram as opções de serviços: em 2007, 50,6% das lojas ofereciam *rotisserie* e *delicatessen*, pratos quentes e frios, ao passo que em 2006 eram 36,8% (FMI, 2007).

Para conquistar a lealdade dos clientes, varejistas europeus também têm se utilizado de combinação entre marca própria (*private-label*) e estratégias de administração dos produtos nas prateleiras; o uso de marca própria do varejo coloca toda a responsabilidade da qualidade e segurança dos produtos sobre o varejista; assim, eles precisam coordenar e desenvolver relacionamento com fornecedores na cadeia de suprimentos, a fim de garantir a qualidade dos itens oferecidos (HOCH, 1996). Em 2005, a parcela de mercado das marcas próprias nas vendas totais do varejo de alimentos era de 41% no Reino Unido, 35% na Alemanha, 25%

na França e 20% nos EUA (U.S. FOOD..., 2005); só nos EUA, representa mais de 65 bilhões de dólares (STORE..., 2008).

Segundo Omar (1995), a diferenciação da loja e desenvolvimento de novos produtos com vantagens competitivas em tecnologia são determinantes para o sucesso dos varejistas de alimentos britânicos. Capacidade tecnológica é pré-requisito para os que adotam a estratégia de qualidade e para os que desejam responder rapidamente às novas necessidades dos consumidores. Evidências sugerem, também, que varejistas de alimentos estão aumentando seus gastos com propaganda para melhorar a imagem dos produtos de marca própria. Cooperação e alianças estratégicas para desenvolver produtos exclusivos podem beneficiar tanto fabricantes quanto varejistas de alimentos (OMAR, 1995).

No que diz respeito ao sistema de distribuição e logística, modernas cadeias de suprimento foram criadas e padrões têm sido desenvolvidos para o transporte e armazenamento de alimentos, tornando possível transportar, de forma eficiente, uma grande variedade de produtos de muitos pontos de origem para muitos destinos (KING e VENTURINI, 2005). O uso de tecnologia de informação e comunicação (TIC) tem sido fundamental para a modernização do abastecimento das lojas, como *self-checkout lanes*, *biometric technology*, *ECR*, *Electronic Data Interchange* (EDI), reposição automática, *Radio Frequency Identification* (RFID) e, principalmente, *web services* (MARTINEZ, 2007).

### 3.2. Varejo de alimentos em países de renda média-alta

A difusão da tecnologia supermercadista nos PED pode ser explicada pelo aumento da demanda por serviços de supermercado; esse fato exige a elevação dos investimentos para aumentar a oferta. As forças que impactam o aumento observado na demanda de serviços nos PED são semelhantes às observadas na Europa e EUA no século XX, como a urbanização e a entrada das mulheres no mercado de trabalho

(ARDA, 2006; REARDON et al., 2003). Do lado da oferta, o Investimento Estrangeiro Direto (IED) foi um fator crucial para a difusão da tecnologia supermercadista.

O desenvolvimento dos supermercados foi muito lento antes da década de 90 nos PED; a partir de então, o IED foi decisivo para o avanço dos supermercados. A saturação, a intensa concorrência nos mercados domésticos e maiores taxas de lucratividade proporcionadas pelo investimento nos PED incentivaram o IED por parte dos PDE, fazendo com que as cadeias varejistas multinacionais chegassem aos países menos desenvolvidos, tais como a África do Sul. Além disso, a competição local era fraca, geralmente constituída por empresas domésticas (REARDON et al., 2003; UNITED NATIONS COMMISSION ON TRADE AND DEVELOPMENT [UNCTAD], 2001). Um segundo fator crucial foi a revolução da logística e da gestão de estoques (LIMA-FILHO e SPROESSER, 2006; REARDON, CODRON e HARRIS, 2001).

O varejo de alimentos na África convive com formalidade e informalidade. A África do Sul é o país do continente africano que possui o maior número de lojas de supermercados (55% do total), em relação ao varejo de alimentos como um todo. Contrasta-se com a Nigéria, por exemplo, onde os supermercados representam apenas 5% das lojas do varejo de alimentos. Na África do Sul, os supermercados estão substituindo rapidamente o varejo tradicional e as vendas diretas do campo; já respondem por 50-60% do total de vendas do varejo de alimentos, sendo que as quatro maiores empresas respondem por 90% das vendas do setor (WEATHERSPOON e REARDON, 2003).

As políticas de produção e distribuição de alimentos na África do Sul têm passado por grandes reformas estruturais na agricultura e formação de novas cadeias de suprimento, causadas, principalmente, por mudanças e diversificação na demanda, novas tecnologias, produtos com novas características, mudanças nos tamanhos das firmas e maior exposição aos mercados mundiais. Os processos de produção, de varejo e de serviços alimentícios têm sido impactados pelas

preocupações dos consumidores com segurança do alimento, saúde e questões nutricionais. Nesse sentido, as tentativas de satisfazer mudanças nas exigências dos consumidores e diminuir custos concentram os esforços no aumento da competitividade das cadeias agroalimentares (WEATHERSPOON e REARDON, 2003). Os custos de distribuição são uma grande parte do custo total dos alimentos na África do Sul, principalmente devido à estrutura deficiente do transporte de cargas (NDZAMELA, 2008).

No Brasil, os supermercados são a principal instituição de distribuição de alimentos e bebidas, com sua participação no total de vendas passando de 30% para 75% entre 1990 e 2000 (PRIEL, 2004). As estratégias de segmentação de mercado baseiam-se nas dimensões qualidade e novas tendências de consumo, que incluem preocupações com saúde, nutrição e conveniência. As vendas de pratos preparados (*ready-to-eat*) e congelados estão crescendo a um patamar de 20% ao ano, enquanto a demanda de produtos *diet* e *light* aumenta 26% anuais desde 1990 (FARINA, 2001). O consumo de alimentos básicos no Brasil varia negativamente com a renda familiar mensal, enquanto o consumo dos demais produtos varia positivamente (COELHO, AGUIAR e FERNANDES, 2009). Desta maneira, nota-se que a renda/preço dos alimentos é um fator determinante do consumo de alimentos no País.

Sendo assim, para colocar em prática a segmentação estratégica baseada em qualidade e controle de custos, a indústria de alimentos e o *food service* têm aprofundado os relacionamentos a montante e adotado o sistema de contratos com fornecedores, os quais estabelecem preços compatíveis com a escala, padrões de qualidade e regularidade (LIMA-FILHO e SPROESSER, 2006; FARINA, 2002).

De fato, a crescente pressão competitiva na economia brasileira levou o agronegócio a adotar sistemas de gestão da qualidade para reduzir custos de logística, produção e distribuição. Um segundo objetivo é a cobrança de preço *premium* pela qualidade. O setor privado tem adotado mecanismos como certificação privada de

qualidade e rastreabilidade (MAINVILLE et al., 2005; FARINA, 2001). Por exemplo, o Carrefour adotou um padrão de qualidade de carne bovina de animais jovens no Brasil para certificar o rebanho e as fazendas fornecedoras de suas lojas (CALEMAN et al., 2004).

Para buscar uma queda nos custos, os grandes grupos iniciaram a adoção do “*Power Center*”, nome dado ao conceito de duas lojas no mesmo espaço físico, unindo varejo (supermercado, hipermercado ou supercenter) e *wholesale store* ou “atacarejo” de alimentos de um mesmo grupo (por exemplo, Pão de Açúcar/Casino e Wal-Mart); ou, ainda, associando varejo de alimentos de uma rede com varejo de material de construção civil de outra rede (por exemplo, Leroy Merlin e Dico) (VAREJO..., 2008; ASSAI..., 2008).

Antes dos anos 1990, o varejo supermercadista brasileiro era financiado, principalmente, por capital doméstico, o que limitava sua expansão no País e a adoção de inovação, pois havia restrições legais à entrada de FDI (BELIK e SANTOS, 2002). Hoje, o setor é dominado por cadeias globais; das cinco maiores, três são internacionais. Entre 1990 e 2006, o número de lojas teve crescimento de 38%, a área de vendas em m<sup>2</sup> subiu 42,1% e a quantidade de *check-outs* cresceu 27,5% (O BRASIL..., 2008). No Brasil, consolidação, “multinacionalização” e aumento da competição são as três forças principais que caracterizaram o varejo de alimentos a partir do início da década de 90 (FARINA, 2002).

Os novos padrões de concorrência que surgiram com a crescente integração regional (ex.: Mercosul) e globalização exigem adaptação por parte das empresas brasileiras. A maioria das grandes empresas varejistas brasileiras foi vendida para grupos internacionais. As remanescentes necessitam buscar maior eficiência operacional, por um lado, e adotar padrões mais rígidos de qualidade, por outro, para os seus processos internos (armazenamento, gestão de estoques etc.) e externos (compra, controle de qualidade etc.).

As pequenas e médias redes têm encontrado estratégias bem-sucedidas em nichos e segmentos

específicos de mercado. Muitas destas estratégias são apoiadas por uma ação coletiva, de associações, consórcios e, em menor medida, de cooperativas tradicionais (ROSA, CORAL e FLAMENGO, 2007; LIMA-FILHO et al., 2006; FARINA, 2001). Mainville, Reardon e Farina (2008), ao analisarem as estratégias de compra de varejistas que atuam no mercado de produtos frescos na cidade de São Paulo e que têm diferentes níveis de escala, escopo e especialização, encontraram que pequenos varejistas têm estratégias competitivas divergentes daquelas adotadas pelos grandes varejistas. Porém, tais divergências não são uma indicação de baixa eficiência, mas acontecem por causa dela, pois ao possuírem diferentes características, os grandes e pequenos varejistas têm particularidades inerentes que tornam adequadas estratégias competitivas específicas. No mercado de alface, por exemplo, firmas que compram diretamente das regiões produtoras possuem maior escala e menor especialização do que aquelas que compram de atacadistas.

### 3.3. Varejo de alimentos em países de renda média-baixa

Dos países de renda média-baixa, a China é o que apresenta maior crescimento anual do Produto Interno Bruto (PIB); contudo, a percentagem do valor agregado dos serviços no PIB é inferior à média dos países do grupo (PERCENTAGEM..., 2007). Mas a expansão dos supermercados na China é mais rápida que nos demais países do mundo; as vendas crescem 30-40% ao ano, duas a três vezes mais do que em outros países em desenvolvimento, dada a liberalização de IED ocorrida a partir do final dos anos 1990 (HU et al., 2004).

Entre 1991 e 2001 a participação dos supermercados nas vendas de alimentos na China urbana passou de 30% para 48% do total (PRIEL, 2004). Em 2003, as vendas de produtos frescos em cadeias de supermercado, principalmente carne, peixe e FLV, atingiram a marca de 25% da receita total. Ressalta-se que a adoção de padrões privados de qualidade pelos supermercados está em fase inicial de implantação. O varejo de alimentos na China é um bom negócio para

investidores locais e internacionais, devido: i) ao elevado contingente populacional; ii) à rápida urbanização; iii) ao rápido crescimento da renda (10% ao ano); iv) ao acesso a bens e serviços essenciais, e v) à baixa concorrência (HU et al., 2004).

A existência de varejistas estrangeiros na China não é comum. Praticamente a maioria dos varejistas que entra no país é de pequeno porte e baseada em experiências com vizinhos asiáticos de culturas semelhantes; por isso, as mudanças tecnológicas introduzidas por esses varejistas são limitadas. Alguns dos grandes varejistas multinacionais usaram a estratégia de adaptação a um determinado formato a partir dos formatos já existentes no país. Outros varejistas mostraram-se relutantes em adaptar seus formatos ao modelo de varejo chinês por receio de ficarem demasiadamente semelhantes aos concorrentes locais. Os únicos varejistas que fizeram profundas adaptações de formato foram as empresas que tinham como objetivo principal a exploração imediata de oportunidades (GOLDMAN, 2001).

Estudo de Traill (2006) revela que o vetor “urbanização” é mais importante para o desenvolvimento dos supermercados na China do que a renda per capita, embora a ação conjunta dos dois vetores tenha um impacto significativo para dobrar a participação na venda de alimentos até 2015. A maioria das grandes lojas está localizada em zonas densamente povoadas, habitadas por famílias mais abastadas. Há escassez de redes de distribuição em outros locais, especialmente nas áreas rurais e pequenas cidades (CHINA..., 2004). Porém, mais recentemente, a difusão dos supermercados está indo em direção aos segmentos de renda média-baixa e pobres de cidades de grande, médio e pequeno portes (HU et al., 2004).

Dois fatores poderão atrasar o desenvolvimento do varejo de alimento na China: a inexistência de cartões de crédito e a baixa taxa de automóveis por habitante, que tornam mais conveniente a busca por pequenas lojas tradicionais. O baixo preço cobrado por restaurantes também representa um importante



obstáculo para as pessoas cozinharem em casa (CHINA..., 2004). Segundo Agriculture & Agri-Food Canada (AAFC, 2006), a China apresenta problemas de logística e distribuição devido ao sistema logístico altamente fragmentado, tornando difícil transportar produtos diretamente da costa para as cidades no interior do território. A fragmentação e a precariedade dos sistemas logísticos fazem com que a comercialização de alimentos produzidos localmente e os distribuidores locais dominem o mercado.

A classe média na China está crescendo, e esses consumidores são orientados para a segurança e valor nutritivo dos alimentos; além disso, a comida ocidental também tem se expandido (ocidentalização). Embora os consumidores chineses sejam extremamente sensíveis a preço, alguns produtos importados de alto valor agregado costumam ter forte presença nas gôndolas dos supermercados. Por outro lado, a distribuição de alguns alimentos importados, que têm alto potencial de comercialização, ainda é insignificante, tais como: orgânicos, funcionais, pratos prontos e semiprontos e frutas secas (AAFC, 2006; PINGALI, 2006).

A exemplo do que ocorre em outras regiões do mundo, o varejo de alimentos na América Latina tem apresentado grande desenvolvimento a partir do início da década de 90, seguindo a tendência de abertura e desregulação econômica nos países menos desenvolvidos (MORALES, 1995). Esse cenário também se aplica à Guatemala; no entanto, o varejo de alimentos da Guatemala ainda não se apresenta com o mesmo avanço tecnológico do Brasil, Chile e Colômbia, por exemplo. Nas pequenas cidades prevalece o varejo tradicional, que distribui produtos de baixa qualidade. Os mercados ao ar livre ou mercados abertos são muito comuns na Guatemala (ASFAW, 2007). A participação dos supermercados no mercado varejista de alimentos representava 35% em 2004, contra 15% em 1994 (DUGGER, 2004; REARDON, TIMMER e BERDEGUÉ, 2005).

A demanda por alimentos preparados e congelados está aumentando. A proliferação de supermercados e lojas de conveniência colocou alimentos congelados

na perspectiva de mais compradores, e a variedade de produtos incentiva os clientes a experimentar novos itens. Contudo, a posse de refrigeradores está limitada às famílias de renda alta e média-alta (público que costuma comprar nos supermercados). O lucro bruto dos varejistas sobre as vendas de alimentos congelados vai de 32% a 45%, e sobre alimentos enlatados, secos e derivados do leite, esse percentual varia entre 18% e 23%. No entanto, vegetais congelados não têm despertado o interesse dos compradores, pois eles podem facilmente comprar o produto fresco (MONTEL, TIPPMAN e O'BAN, 1996).

Fatores como qualidade, embalagem, frescor, indicação dos ingredientes e teor de gordura estão se tornando cada vez mais importantes. Experiência e sofisticação nas compras têm ganhado espaço; além disso, qualidade a um preço justo tem sido apontada por especialistas como tendência de mercado para atendimento das classes mais elevadas (ASFAW, 2007; MONTEL, TIPPMAN e O'BAN, 1996).

Outras características do varejo de alimentos na Guatemala são: i) sistemas de distribuição altamente fragmentados (PRIEL, 2004); ii) as cadeias de supermercados estão estabelecendo seus próprios Centros de Distribuição (CD). La Fragua, a principal rede varejista na Guatemala, passou de uma centralização de 32% em 2001, para 78% em 2003 e 98% em 2004; iii) supermercados concentram-se em produtos alimentares, itens para os quais eles têm uma vantagem comparativa sobre os varejistas tradicionais, devido, principalmente, à maior percepção de qualidade e segurança do alimento (REARDON et al., 2006)

### 3.4. Varejo de alimentos em países de renda baixa

A maioria (80%) dos países de baixa renda está localizada no continente africano. O setor de transportes é peça-chave na criação de uma dinâmica de IED no varejo de alimentos na África. O sistema de transporte na África Subsaariana apresenta grande deficiência por falta de investimentos, o que afeta negativamente as importações de alimentos e o desenvolvimento de

modernas tecnologias varejistas. Os investimentos privados acontecem em escala bem menor do que o necessário e limitam-se a alguns tipos de ativos e países mais atrativos (UNCTAD, 1999).

Existe uma tendência de difusão e ampliação da indústria supermercadista nos países africanos, com os “supermercados para os pobres” buscando atingir as massas de trabalhadores (REARDON et al., 2003). Apesar das inovações no varejo de alimentos estarem ocorrendo mais rápido na África do Sul (país de renda média-alta), no Quênia e nos mercados de maior dimensão e relativamente mais ricos, os países africanos mais pobres estão recebendo elevado montante de IED oriundo da África do Sul, em especial, e mais recentemente, do Quênia (WEATHERSPOON e REARDON, 2003).

No Vietnã, a modernização do varejo de alimentos começou há cerca de uma década e passa por um período de rápida expansão. Como as inovações já haviam sido estabelecidas em economias mais desenvolvidas, a sua ocorrência no Vietnã e em outros países menos desenvolvidos pode ser encarada como um processo de transferência de conhecimento. O aumento da classe média nesse país e o aumento de produtos passaram a exigir maior qualidade e conveniência. A chave para o estabelecimento e expansão de novas lojas de varejo foi a edição de leis que tornam possível garantir o direito de propriedade e permitem o estabelecimento de novas lojas e ampliação das existentes. O novo formato das lojas apresenta grandes inovações no composto promocional, variedade e segurança dos produtos, *displays* e política de preço. O ritmo dessa tendência acelerou-se em 1995 quando os EUA normalizaram as relações comerciais com o Vietnã (HAGEN, 2002; GOULVEN, 2001).

Estudo feito por Durazzo (2008), no qual foi mensurado o grau de atratividade de diversos países a investimentos varejistas, colocou o Vietnã no topo da lista. As razões dessa posição incluem o crescimento econômico do país, impulsionado pelo progresso regional, com o avanço das Filipinas, Tailândia e Malásia. A população das áreas urbanas não para de crescer, e o partido

comunista do país está tentando replicar o modelo econômico chinês.

Porém, ainda segundo Durazzo (2008), é provável que a modernização do varejo tenha consequências negativas para alguns varejistas locais, produtores e distribuidores. Como a modernização serve para concentrar uma estrutura de mercado fragmentada, é razoável admitir a possibilidade de elevação dos custos dos alimentos e menos opções de empresas varejistas para o cliente. Portanto, conforme Hagen (2002), o principal fator de sucesso de um varejista de alimentos no Vietnã é a atenção direcionada para a disseminação de novas tecnologias varejistas e para o atendimento ao consumidor final.

Minten (2008) pesquisou o varejo de alimentos em Madagascar e concluiu que a política de marketing de alimentos assemelha-se à de muitos outros países africanos, onde os alimentos que possuem alto controle de qualidade são vendidos pelas multinacionais por preços entre 40% e 90% superiores aos cobrados por varejistas domésticos.

A utilização de estratégia de qualidade e excelência no atendimento no Vietnã e em Madagascar vem ao encontro das considerações de Mersha e Merrick (1997) e Gosen, Babbar e Prasad (2005), que afirmam que qualidade é uma exigência global, inclusive nos países menos desenvolvidos. Por outro lado, segundo Minten (2008), como a maioria da população é pobre, a elasticidade-renda da demanda é elevada, o que significa que existe uma procura limitada para a alta qualidade e preços elevados de alimentos, visto que a renda é um importante determinante do nível de qualidade.

Para maximizar os lucros em países de baixa renda, a estratégia frequentemente utilizada pelos supermercados é a de adequar os preços à demanda de preço inelástica, formada pela classe média, interessada em lojas que ofereçam conveniência, limpeza e segurança à ameaça de chuva e calor. Nos países de baixa renda, com uma pequena classe média, modernos varejistas poderão colher benefícios de um mercado oligopólico e, assim, praticar preços superiores.

**Quadro 2.** Características dos sistemas de distribuição varejistas de alimentos em países com diferentes níveis de renda

Renda Variáveis	Alta	Média-alta	Média-baixa	Baixa
Ciclo de vida dos supermercados	Maturidade	Crescimento		Introdução
Padrões prevalecentes de demanda	Alimentos saudáveis e convenientes	Análise do custo-benefício entre conveniência, saudabilidade e preço	Alta elasticidade-preço/Busca por conveniência e saúde apenas na classe média.	
Presença de supermercados	Forte		Forte apenas nos grandes centros	Fraca, apesar da Expansão
Concorrência	Muito acirrada	Acirrada	Baixa - formada principalmente pelo setor informal	
Investimento Estrangeiro Direto	Renomadas cadeias varejistas multinacionais		Multinacionais e pequenos varejistas de países vizinhos	Pequenos varejistas de países vizinhos
Principais estratégias adotadas	Qualidade e variedade de produtos	Qualidade/Variiedade dos produtos e controle de custos	Preço e localização conveniente	Transferência de tecnologia/Preço ajustado à demanda inelástica
Logística e distribuição	Modernas cadeias de suprimento e sistemas logísticos	Formação de cadeias de suprimento e esforço para diminuir custos	Sistemas logísticos fragmentados/baixo investimento	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nesse sentido, a estratégia varejista depende da distribuição de renda, urbanização, participação da força de trabalho feminina e abertura a investimentos estrangeiros (MINTEN, 2008).

O Quadro 2 resume as características dos sistemas de distribuição varejistas de alimentos encontradas nos países estudados.

## 4. Considerações finais

Este estudo teve como objetivo analisar os sistemas de distribuição varejista de alimentos em países com diferentes níveis de renda, com base em uma ampla revisão bibliográfica em relatórios, revistas e estudos científicos. Foram analisadas as dimensões oferta e demanda e identificadas estratégias adotadas por varejistas em países de renda alta, média-alta, média-baixa e baixa.

### 4.1. Conclusões

Verifica-se que, quanto maior a renda do país, maior é a tecnologia supermercadista. A consequência é o maior poder dos supermercados

nas cadeias agroalimentares, tanto a jusante quanto a montante. O mercado nos países de renda alta encontra-se em um estágio de maturidade, com crescimento da demanda associado ao crescimento da população e o lançamento de produtos de alto valor agregado. Nos países de renda média-alta e média-baixa o mercado está em crescimento, e nos países de renda baixa, está no estágio de introdução. Nos países de renda média-baixa e baixa, a introdução do sistema supermercadista é recente, a concorrência direta é baixa e existe escassez de cadeias varejistas, principalmente nas pequenas e médias cidades e na zona rural.

Assim como nos países de alta renda, os consumidores de países de renda média-alta demandam produtos considerados saudáveis e convenientes, porém, a sensibilidade a preço é importante nos países de renda média-alta. Qualidade e variedade dos produtos são fatores importantes na estratégia de varejo em países de renda alta. Para os países de renda média-alta, soma-se, ainda, o controle de custos. Nos países de renda baixa e média-baixa, a elasticidade-preço é alta e os supermercados têm pouca

possibilidade de competir por preço com os varejistas informais. Assim, a estratégia adotada por varejistas de alimentos é atender a nichos de mercado constituídos pelas classes alta e média, minoria populacional nesses países, cobrando preço *premium* pela segurança e qualidade dos alimentos.

Nota-se que a baixa eficiência tecnológica na distribuição de alimentos em países de renda baixa e média-baixa, ao impactar a disponibilidade e o acesso da população a alimentos seguros, de qualidade, nutricionalmente adequados e em quantidades suficientes, pode apresentar-se como fator de entrave à promoção da SAN e ao desenvolvimento desses países. Sistemas logísticos fragmentados podem tornar alguns alimentos indisponíveis, diminuindo a variedade dos produtos alimentícios à população. Além disso, elevam os custos de distribuição e, por conseguinte, o preço final ao consumidor, dificultando o acesso da população de baixa renda. Somado a isso, tem-se ainda a dificuldade de fiscalização quanto à segurança e qualidade dos alimentos em mercados em que a informalidade predomina.

Assim, o desenvolvimento do país impacta a tecnologia de distribuição de alimentos vigente e, por conseguinte, é influenciado por ela. A insegurança alimentar e nutricional afeta o potencial produtivo do trabalho, aumenta a exposição da população a doenças e prejudica a capacidade de as pessoas desenvolverem-se física e mentalmente, reduzindo seriamente a capacidade cognitiva e inibindo o desempenho, de forma a comprometer a eficácia dos investimentos em educação. Assim, tem-se um círculo vicioso em que a pobreza traz fome e fome traz pobreza.

Nesse sentido, é importante ressaltar que os governantes têm papel fundamental e não substituível em promover o progresso tecnológico dos sistemas de distribuição de alimentos, o qual pode tomar diversas formas: i) investimento direto em ciência e tecnologia, por meio de universidades e outras instituições públicas de pesquisa; ii) apoio financeiro para investimentos

em ciência e tecnologia promovidos por instituições privadas; e iii) fornecimento de estrutura necessária, incluindo educação e treinamento, estabelecimento de padrões, normas e sistemas de direitos e propriedades intelectuais que incentivem a inovação por parte de empresas e indivíduos.

Um exemplo são as abordagens governamentais para as políticas de concorrência e industrial e a criação de instituições que promovam a cooperação podem impactar a política de inovação das firmas. As interações entre empresas para o compartilhamento de informações e desenvolvimento de estratégias comuns podem multiplicar os efeitos sobre a inovação no nível país e aumentar a sua difusão. Por outro lado, a inexistência de cooperação pode dificultar a eficácia dos recursos empregados em ciência e tecnologia.

A análise permitiu classificar o IED em três grupos. No primeiro, formado por países de renda alta e média-alta, o IED é realizado por grandes cadeias varejistas globais. O segundo, formado por países de renda baixa, o IED é feito, sobretudo, por pequenos varejistas oriundos de países vizinhos com cultura semelhante. O terceiro grupo é constituído de países de renda média-baixa, no qual se mesclam as características dos grupos anteriormente citados, possuem tanto cadeias varejistas globais como pequenos varejistas de países vizinhos com cultura semelhante. Os supermercados são o principal canal de distribuição de alimentos nos países de renda alta e média-alta; nos demais existe forte influência de pequenos varejistas informais.

Os canais de distribuição de alimentos em países de renda alta e média-alta são caracterizados por uma configuração de mercado em que a distribuição do tamanho das firmas e as tecnologias por elas utilizadas são capazes de atender a demanda de mercado aos preços vigentes, sem apresentar prejuízos. Sendo assim, o sistema de distribuição varejista de alimentos nesses países pode ser classificado como “mercado contestável”, pois, apesar de serem relativamente concentrados, existe busca por

eficiência por parte das empresas dominantes; isso se dá devido à ameaça de concorrência presente nesses mercados. Nesse sentido, a política de concorrência e industrial nesses países tem sido bem-sucedida no que diz respeito ao estabelecimento da competitividade agregada no sistema industrial.

É importante ressaltar a coexistência de cadeias multinacionais e pequenos e médios varejistas locais em países de renda média-alta. Assim, os sistemas nacionais de inovação necessitam ser considerados dentro de um contexto de aumento da integração internacional, não desconsiderando que a transferência de tecnologia requer um esforço endógeno para adquirir, aplicar e disseminar o conhecimento.

A expansão dos supermercados, devido à influência na determinação da qualidade dos produtos a serem comercializados, tem transformado as cadeias agroalimentares. Sendo assim, existem novas e importantes oportunidades para os agricultores diversificarem a produção de produtos de maior valor agregado e, assim, captarem parte do valor adicional gerado pelos supermercados, cadeias produtivas e redes internacionais. As consequências para agricultores e intermediários em diferentes níveis da cadeia produtiva dependem tanto das políticas públicas quanto da capacidade de adaptação e de trabalho em conjunto dos agentes da cadeia.

#### 4.2. Contribuições

No nível microeconômico, os resultados encontrados poderão contribuir para uma melhor compreensão do impacto que a renda – e no caso da China, também a taxa de urbanização – pode causar nas formas de distribuição de alimentos, proporcionando às empresas informações sobre as peculiaridades de mercado; também orientam agricultores, fabricantes e varejistas no processo de adição de valor aos produtos e tomada de decisões e ações em conjunto que objetivem o compartilhamento de informações e a redução de custos, de modo a melhorar as práticas de negócios atuais. A análise embasa a formulação

de estratégias que se adequem aos diferentes ambientes socioeconômicos. No entanto, parece que uma estratégia universal deve ficar clara às empresas, como revela *Forum for the Future* (2007): trocar o foco de “provedor de alimento” para “fornecedor de boa saúde”.

Em nível macroeconômico, o estudo subsidia a concepção de políticas públicas que visam à adoção de melhores práticas nos sistemas existentes de distribuição de alimentos. Não restam dúvidas que o supermercado, na posição de maior distribuidor de alimentos, traz benefícios econômicos e sociais. Sua expansão para os países menos desenvolvidos localizados na América Latina, África, Ásia e Europa Oriental vai continuar a passos largos. Como ressaltam Hawkes (2008) e Asfaw (2008), essa tendência poderá vir acompanhada de oportunidades e ameaças para os consumidores. Preços baixos, variedade, alimentos mais seguros, capacidade de armazenamento de FLV e mais conveniência de tempo e lugar são exemplos das oportunidades de bem-estar para a população. Mas, por outro lado, grande parte dos itens vendidos traz uma proporção elevada de gorduras, açúcar e sal, que, segundo Lima-Filho e Souza (2006), estimula o surgimento de doenças crônicas degenerativas. Essa questão pode orientar o poder público a buscar, junto às cadeias agroalimentares, padrões de qualidade e segurança dos alimentos para eliminar ou reduzir possíveis ameaças à saúde humana e ao ambiente natural. Estudo realizado pelo *Forum For The Future* (2007) revela as pressões que os supermercados enfrentam e enfrentarão no futuro no seu modelo de negócios, abrangendo questões ambientais, sociais, mudanças demográficas e de estilo de vida, novas tecnologias e globalização.

À academia, o trabalho proporciona um modelo de análise de mercado com base em um conjunto de atributos em diferentes contextos, julgado por Priem (1992) como essencial para o entendimento das heterogeneidades de mercado, sendo que a maioria dos estudos existentes é focada sobre um único atributo em um contexto específico.

### 4.3. Limitações e sugestão para pesquisas futuras

Este estudo teve como foco caracterizar e comparar os sistemas de distribuição varejista de alimentos em países com diferentes níveis de desenvolvimento, não analisando diretamente as políticas governamentais para o setor alimentar e possíveis consequências sobre segurança alimentar e nutricional nesses países. Sendo assim, sugere-se que sejam desenvolvidas pesquisas futuras que foquem tais variáveis.

## 5. Referências bibliográficas

- AGRICULTURE & AGRI-FOOD CANADA. *China, Peoples Republic of Retail Food Sector*. All China Retail Annual Report. 2006. Disponível em: <<http://www.fas.usda.gov/gainfiles/200603/146187234.pdf>> Acesso em 02 fev. 2009.
- ASSAI começa a ganhar peso nos resultados do Pão de Açúcar. *Gazeta Mercantil*. 2008. Disponível em: <[http://www.gazetamercantil.com.br/GZM\\_News.aspx?Parms=2222438,6,20](http://www.gazetamercantil.com.br/GZM_News.aspx?Parms=2222438,6,20)> Acesso em: 02 fev. 2009
- ARDA, M. *Food retailing, supermarkets and food security: highlights from Latin America*. Research Paper n.17. 2006. United Nations University. Disponível em: <<http://www.esocialsciences.com/data/articles/Document127122006290.2434198.pdf>> Acesso em: 02 fev. 2009.
- ASFAW, A. Does supermarket purchase affect the dietary practices of households? Some empirical evidence from Guatemala. *Development Policy Review*, v.26, n.2, p. 227-243, 2008.
- BANCO MUNDIAL. *Country Groups*. Disponível em: <<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/DATASTATISTICS/0,,contentMDK:20421402~pagePK:64133150~piPK:64133175~theSitePK:239419,00.html>> Acesso em: 20 abr. 2009
- BELIK, W. e SANTOS, R R. Regional market strategies of supermarkets and food processors in extended Mercosur. *Development Policy Review*, v. 20, n.4, p.515-528, 2002.
- CHINA opens doors to western food retail. 2004. Disponível em: <<http://www.ap-foodtechnology.com/Processing/China-opens-doors-to-western-food-retail>>. Acesso em: 02 fev. 2009.
- CODRON, J. M., GRUNERT, K., GIRAUD-HERAUD, E., SOLER, L. G. e REGMI, A. Retail sector responses to changing consumer preferences: The European experience. In: Regmi, A; Gehlhar, M (Eds.). *New Directions in Global Food Markets*. Agriculture Information Bulletin Number, n.794, p.32-46, 2005. Disponível em: <<http://www.ers.usda.gov/publications/aib794/aib794.pdf>> Acesso em: 02 fev. 2009.
- COELHO, A. B., AGUIAR, D. R. D. e FERNANDES, E. A. Padrão de consumo de alimentos no Brasil. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v.47, n.2, p.335-362, 2009.
- D'HAESE, M., VAN-DEN-BERG, M. e SPEELMAN, S. A country-wide study of consumer choice for an emerging supermarket sector: A case study of Nicaragua. *Development Policy Review*, v.26, n.5, p.603-615, 2008.
- DUGGER, C.W. Wal-Mart & Supermarket Giants Crush Central American Farmers. *New York Times*. 28.12.2004. Disponível em: <<http://www.organicconsumers.org/corp/walmartca122804.cfm>> Acesso em: 02 fev. 2009
- DURAZZO, C. Antes do grau de investimento Brasil era nono em ranking de varejo. 2008. Disponível em: <<http://64.233.169.104/search?q=cache:5tRbjhIWz8J:blog.aprovare.com.br/2008/09/page/2/+comercio+varejista+vietn%C3%A3&hl=pt-BR&ct=clnk&cd=8&gl=br>> Acesso em: 02 fev. 2009
- FARINA, E. M. M. Q. Challenges for Brazil's food industry in the context of globalization and Mercosur consolidation. *International Food and Agribusiness Management Review*, v.2, n.3/4, p.315-330, 2001.
- FARINA, E. M. M. Q. Consolidation, multinationalisation, and competition in Brazil: impacts on horticulture and dairy products systems. *Development Policy Review*, v. 20, n.4, p.441-457, 2002.
- FOOD AND AGRICULTURAL ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS (FAO). The state of food insecurity in the world 2008: High food prices and food security – threats and opportunities. 2008. Disponível em: <<http://www.fao.org/docrep/011/i0291e/i0291e00.htm>> Acesso em: 02 fev. 2009.
- FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION. The market for organic and fair-trade bananas, 1999. Disponível em: <<http://www.fao.org/docrep/meeting/XII49E.htm>>. Acesso em: 02 fev. 2009.
- FOOD MARKETING INSTITUTE. *The food retailing industry speaks 2007*. Disponível em: <[http://www.fmi.org/forms/store/ProductFormPublic/search?action=1&Product\\_productNumber=2170](http://www.fmi.org/forms/store/ProductFormPublic/search?action=1&Product_productNumber=2170)> Acesso em: 02 fev. 2009

- FORUM FOR THE FUTURE. *Retail Futures*. 2007. Disponível em: <<http://www.forumforthefuture.org/files/11937%20FFF%20Retail%20Futures%20WEB%20new%20version.pdf>> Acesso em: 02 fev. 2009
- GOLDMAN, A. The transfer of retail formats into developing economies: The example of China. *Journal of Retailing*, v.77, n.2, p.221-242, 2001.
- GOULVEN, K. L. Institutions and price transmission in the Vietnamese hog market. *International Food and Agribusiness Management Review*, v.2, n.3/4, p.375-390, 2001.
- GOSEN, J., BABBAR, S. e PRASAD, S. Quality and developing countries: the role of international and organizational factors. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 22, n. 5, p. 452-464, 2005.
- HAGEN, J. M. *Causes and consequences of food retailing innovation in developing countries: supermarkets in Vietnam*. 2002. Disponível em: <<http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/16612/1/cp03ha01.pdf>> Acesso em: 02 fev. 2009
- HAWKES, C. Dietary implications of supermarket development: A global perspective. *Development Policy Review*, v.26, n.6, p.657-692, 2008.
- ENDRICKSON, M. e HEFFERNAN, W. *Concentration of Agricultural Markets*. 2007. Greenwood Village, CO: National Farmers Union. Disponível em: <<http://www.nfu.org/wp-content/2007-heffernanreport.pdf>> Acesso em: 02 fev. 2009
- HOCH, S.J. How should national brands think about private labels? *Sloan Management Review*, v.37, n.2, p. 89-102, 1996.
- HU, D., REARDON, T., ROZELLE, S., TIMMER, P. e WANG, H. The emergence of supermarkets with Chinese characteristics: challenges and opportunities for China's agricultural development. *Development Policy Review*, v. 22, n. 5, p. 557-586, 2004.
- KING, R. e VENTURINI, L. Demand for quality drives changes in food supply chains. In: Regmi, A; Gehlhar, M (Eds.). *New Directions in Global Food Markets*. Agriculture Information Bulletin Number, v.794, p.18-31, 2005. Disponível em: <<http://www.ers.usda.gov/publications/aib794/aib794.pdf>> Acesso em: 02 fev. 2009.
- CALEMAN, S. M. C., GONZALEZ, F. G., SPROESSER, R. L. e LIMA-FILHO, D. O. Market alliances: a case study between a young steer producers pool and the Carrefour supermarket network in Brazil. In: WORLD FOOD AND AGRIBUSINESS CONGRESS, Montreux, 14. *Anais...* Montreux, Switzerland, 2004. Disponível em: <<http://www.ifama.org/conferences/2004Conference/Papers/Caleman1045.pdf>> Acesso em: 02 fev. 2009.
- LIMA-FILHO, D. O. e SPROESSER, R. L. Setor agronegócio: a mola mestre da balança comercial. In: Barrizzelli, N.; Santos, R. C (Org.). *Lucratividade pela inovação: como eliminar ineficiências nos seus negócios e na cadeia de valor*. ed. 2. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2006.
- LIMA-FILHO, D. O. e SOUZA, A. A. Mudanças nos padrões de consumo alimentar brasileiro contribuem para o aumento de doenças crônicas degenerativas. SEMINÁRIO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE AGÊNCIAS DE REGULAÇÃO, Curitiba, 4. *Anais...* Curitiba, 2006.
- LIMA-FILHO, D. O., MAIA, F. S., SPROESSER, R. L., MORAES, F. e MORAES, R. Redes de cooperação no varejo de alimentos: percepção dos associados. *Gestão & Produção*, v. 13, n. 12, p. 311-324, 2006.
- MAINVILLE, D.Y., REARDON, T. e FARINA, E. M.M.Q. Scale, scope, and specialization effects on retailers procurement strategies: evidence from the fresh produce markets of São Paulo. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v.46, n.1, p. 207-227, 2008.
- MAINVILLE, D. Y., ZYLBERSZTAJN, D., FARINA, E. M. M. Q. e REARDON, T. Determinants of retailers' decisions to use public or private grades and standards: evidence from the fresh produce market of São Paulo, Brazil. *Food Policy*, v. 30, p. 334-353, 2005.
- MARTINEZ, S. W. *The U.S. food marketing system: Recent developments, 1997-2006*, United States Department of Agriculture and Economic Research Service. 2007. Disponível em: <<http://www.ers.usda.gov/publications/err42/err42.pdf>> Acesso em: 02 fev. 2009.
- MERSHA, T. e MERRICK, R. G. TQM implementation in LDCs: driving and restraining forces. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 17, n. 2, p. 164-183, 1997.
- MINTEN, B. The Food Retail Revolution in Poor Countries: Is It Coming or Is It Over?, *Economic Development and Cultural Change*, v. 56, p. 767-789, 2008.
- MONTEL, J. E., TIPPMAN, R. e O'BAN, T. *Frozen foods gain warm welcome in Guatemala and El Salvador*. 1996. Disponível em: <[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m3723/is\\_n6\\_v8/ai\\_19044737/](http://findarticles.com/p/articles/mi_m3723/is_n6_v8/ai_19044737/)> Acesso em: 02 fev. 2009.
- MORALES, A. El sector agroalimentario venezolano en el marco de los procesos de apertura e integración económica. *Indicadores Socioeconómicos*, v. 9, p. 7-49, 1995.
- NDZAMELA, P. *South African rural poor pay more for basic foodstuffs*. 2008. Disponível em: <<http://africa.reuters.com/top/news/usnBAN030112.html>>. Acesso em: 02 fev. 2009.

- O BRASIL e os supermercados: crescimento contínuo. Disponível em: <<http://www.abras.com.br/superhiper/panorama/conteudos>> Acesso em: 02 fev. 2009.
- OLIVEIRA, M. M. *Como fazer pesquisa qualitativa*. Petrópolis: Vozes, 2007.
- OLIVEIRA, S. P. e MONY, A. T. Study of consumption: in search of a multidisciplinary approach. *Journal of Public Health*, v. 31, n. 2, p. 201-208, 1997.
- OMAR, O. E. Retail influence on food technology and innovation. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 23, n. 3, p. 11-16, 1995.
- PINGALI, P. Westernization of Asian diets and the transformation of food systems: Implications for research and policy. *Food Policy*, v. 32, p. 281-298, 2006.
- POPKIN, B. M. Technology, transport, globalization and the nutrition transition policy. *Science Direct*, v. 31, p. 554-569, 2006.
- PRIEL, A. *Supermarket sweep hits small farmers in developing countries*. 2004. Disponível em: <<http://www.just-food.com/store/product.aspx?id=23442&lk=ea>> Acesso em: 02 fev. 2009.
- PRIEM, R. L. Industrial organization economics and Alderson's general theory of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 20, n. 2, p. 135-141, 1992.
- REARDON, T., CODRON, J. M. e HARRIS, L. B. J. B. C. Global change in agrifood grades and standards: agribusiness strategic responses in developing countries. *International Food and Agribusiness Management Review*, v. 2, n. 3/4, p. 421-435, 2001.
- REARDON, T., TIMMER, P. C., BARRETT, C. B. e BERDEGUE, J. A. The rise of supermarket in Africa, Asia, and Latin America. *American Journal of Agricultural Economics*, v. 85, n. 5, p. 1140-1146, 2003.
- REARDON, T. C., TIMMER, P. e BERDEGUÉ, J. A. *Supermarket expansion in Latin America and Asia: implications for food marketing systems*. In: REGMI, A. e GEHLHAR, M. (Eds.). *New Directions in Global Food Markets*. Agriculture Information Bulletin Number, v. 794, p.47-61, 2005. Disponível em: <<http://www.ers.usda.gov/publications/aib794/aib794.pdf>> Acesso em: 02 fev. 2009.
- REARDON, T., BERDEGUÉ, J., FLORES, L., BALSEVICH, F. e HERNÁNDEZ, R. Supermarkets, horticultural supply chains, and small farmers in Central America. In: *Governance, coordination and distribution along commodity value chain*. FAO Workshop, FAO, ROME, 4-5 April 2006. Rome: FAO.
- REGMI, A. e GEHLHAR, M. *New directions in global food markets*. USDA. Agriculture Information Bulletin Number, v. 794, 2005. Disponível em: <<http://www.ers.usda.gov/publications/aib794/aib794.pdf>> Acesso em: 02 fev. 2009.
- ROSA, J. P., CORAL, M. L. S. e FLAMENGO, L. C. B. Gestão de varejo: estratégia de negócios e gestão de estoque. *FCV Empresarial*, v. 1, p. 73-98, 2007.
- SALIN, V. Information technology in agri-food supply chain. *International Food and Agribusiness Management Review*, v. 1, n. 3, p. 329-334, 1998.
- SHIU, E. C. C., DAWSON, J. A. e MARSHALL, D. W. Segmenting the convenience and health trends in the British food market. *British Food Journal*, v. 106, n. 2, p. 106-127, 2004.
- SOWKA, H. *The future of food retailing*. 2008. Disponível em: <<http://www.willardbishop.com/filebin/200806FFR.pdf>>. Acesso em: 02 fev. 2009.
- STORE brands achieving new heights of consumer popularity and growth. 2008. Disponível em: <<http://plma.com/storeBrands/sbt08.html>>. Acesso em: 02 fev. 2009.
- TIMMER, C. P., FALCON, W. P. e PEARSON, S. R. *Food policy analysis*. Washington: World Bank, 1983, 301 p.
- TRAILL, W. B. The rapid rise of supermarkets? *Development Policy Review*, v.24, n.2, p.163-174, 2006.
- UNITED NATIONS COMMISSION ON TRADE AND DEVELOPMENT. United Nations Conference on trade and development. 1999. Disponível em: <<http://www.unctad.org/Templates/Page.asp?intItemID=3633&lang=1>> Acesso em: 02 fev. 2009.
- UNITED NATIONS COMMISSION ON TRADE AND DEVELOPMENT. *World Investment Report 2001: trends and determinants*. 2001. Disponível em: <[http://www.unctad.org/en/docs/wir2001overview\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/wir2001overview_en.pdf)> Acesso em: 02 fev. 2009.
- U.S. FOOD retail: survival of the fittest, Industry Note. 2005. *Rabobank International*. Disponível em: <[http://www.rabobank.co.nz/knowledge\\_services/research/reports\\_commodity\\_notes/documents/far\\_us\\_food\\_retail-may05.pdf](http://www.rabobank.co.nz/knowledge_services/research/reports_commodity_notes/documents/far_us_food_retail-may05.pdf)> Acesso em: 02 fev. 2009.
- VAREJO divide espaços para cortar gastos com novas lojas. 2008. Disponível em: <[http://www.panoramabrasil.com/noticia.asp?id\\_editoria=7&id\\_noticia=264322&editoria=>](http://www.panoramabrasil.com/noticia.asp?id_editoria=7&id_noticia=264322&editoria=>)> Acesso em: 02 fev. 2009.
- WEATHERSPOON, D. D. e REARDON, T. The rise of supermarkets in Africa: implications for agrifood systems and the rural poor. *Development Policy Review*, v. 21, n. 3, p. 333-355, 2003.
- WILKINSON, J. Globalization, food processing and developing countries: driving forces and impact on small farms and firms. *Electronic Journal of Agricultural and Development Economics*, v. 1, p. 184-201, 2004.