

problemas novos, reorientam a pesquisa e têm grau bem maior de imprevisibilidade” (*ibidem*).

Embora a maior parte dos autores evolucionistas estabeleça um arcabouço conceitual para lidar exclusivamente com as questões referentes às inovações tecnológicas, outros autores destacam que esses conceitos podem ser ampliados para dar conta de outras dimensões das inovações. Conforme estabelece Possas (*op. cit.*, p. 84),

“[...] podemos pensar que também para outras formas de concorrência, isto é, de avanço das vantagens competitivas, há questões que se põem como ‘normais’ dentro de uma maneira sedimentada de abordar os problemas do cotidiano, portanto paradigmáticas. Por exemplo, no caso da organização da produção, as questões colocadas cotidianamente num modelo fordista são diferentes das que surgem num modelo toyotista. No primeiro trata-se de ampliar as escalas de produção, de buscar realizar cada tarefa da forma mais eficiente, racionalizando e intensificando o trabalho. No segundo trata-se de eliminar desperdícios, com um máximo de flexibilidade. Assim também para a abordagem dos modos de distribuição e comercialização, para as relações com fornecedores e usuários, ou para o marketing, podemos pensar em procedimentos normais, rotineiros, ainda que objetivando a criação de novas vantagens. A eles se contrapõem os procedimentos que rompem realmente com a rotina e criem o novo a partir de novas indagações”.

Portanto, o paradigma tecnológico está ligado a esses outros paradigmas que definem os diversos tipos de inovação; podendo-se falar em paradigma inovacional³¹. Um exemplo dessa ligação entre os diversos tipos de inovação pode ser encontrado no sistema toyota de organização da produção; ao qual estão associados um novo modelo de relações com fornecedores e clientes, um novo modelo de relações trabalhistas e a utilização de novas tecnologias³².

Argumenta-se nesta Dissertação que existe uma relação entre o novo paradigma tecnológico e um novo paradigma organizacional nas relações entre os supermercados e seus fornecedores. Defende-se aqui que o uso das novas tecnologias pelos supermercados

³¹ Possas esclarece que também pode ser usado o conceito de regime tecnológico de Nelson e Winter (1982), que é mais amplo que o de paradigma, “pois abarca essas ligações entre tecnologia, organização da produção e padrões de relações com fornecedores, mão-de-obra e usuários” (*op. cit.*, p. 85).

³² Ver Coriat (1994).

tem alterado a eficiência relativa das estruturas de governança, aumentando a eficiência das formas híbridas em detrimento ao mercado puro. De acordo com a ECT, pode-se dizer que o uso das novas tecnologias incentivou o uso das estruturas híbridas de duas formas: (1) aumentando a especificidade de ativos através do aumento na concentração de mercado, e (2) possibilitando a implementação de mecanismos adequados para a redução da incerteza no canal.

De acordo com o arcabouço elaborado por Pondé (1994), as diferentes estruturas de governança devem ser compreendidas como uma recombinação e modificação de três arranjos institucionais básicos:

“(1) as hierarquias, que consistem em estruturas de relações entre indivíduos e grupos de indivíduos nas quais estão presentes elementos de autoridade e subordinação; (2) normas de reciprocidade e compromisso mútuo, incluindo laços cooperativos e de confiança; e (3) estruturas para gestão de informações, contendo procedimentos e canais para a transmissão e compartilhamento de informações entre os agentes”³³ (*op. cit.*, p. 44).

Segundo ele, a contribuição da ECT para a análise das inovações institucionais está em fornecer um elo entre essas características da morfologia das instituições e os fatores que configuram o ambiente em que as firmas atuam; os quais sejam: (1) as características da base técnica e da cadeia produtiva que geram especificidade de ativos, (2) o grau de instabilidade do sistema que afeta sua capacidade de fazer previsões, e (3) as macro-instituições³⁴ (*op. cit.*, p. 43).

Com base nesse arcabouço pode-se colocar mais claramente o efeito das inovações tecnológicas nas relações entre os supermercados e seus fornecedores. Argumenta-se aqui, em primeiro lugar, que o uso das novas tecnologias pelo supermercado alterou a

³³ Nota do autor: “Os três arranjos estão presentes tanto nas firmas quanto nos mercados. Não custa lembrar que as relações hierárquicas, embora quase que identificadas por Williamson com a organização empresarial, também aparecem sob formas diferenciadas em relações de compra e venda onde existem grandes disparidades de poder de mercado – tal como nas relações de muitas grandes empresas com seus fornecedores. Por outro lado, a organização interna das firmas também está assentada em normas de reciprocidade e vínculos de confiança (Ouchi, 1980)” (*ibidem*).

³⁴ As macro-instituições são organizações, regras ou normas que operam em nível de um país. Entre elas pode-se incluir: agências públicas (como centros de pesquisas tecnológicas), legislações e aparatos regulatórios diversos (Pondé, 1994, p. 9).

especificidade de ativos por aumentar a concentração de mercado no setor, tornando os ativos de seus fornecedores mais dedicados. Em segundo lugar, a nova base técnica e estrutura do canal incentivaram a implementação das estruturas híbridas de governança através de modificações nos seus três arranjos: (1) implementando relações hierárquicas entre os supermercados e seus fornecedores, (2) estabelecendo normas de reciprocidade e compromisso mútuo entre eles, e (3) criando estruturas para a gestão de informações entre as empresas.

Pode-se observar esses arranjos institucionais ao analisar o novo padrão de relações entre os supermercados e seus fornecedores, em decorrência da implementação das novas estratégias de administração do canal de suprimentos, especialmente o ECR. Assim, essas novas estratégias são baseadas em: (1) uso intensivo das novas tecnologias para promover a integração 'virtual' entre as empresas, configurando uma estrutura voltada para a diminuição do nível de incerteza no canal, especialmente através da diminuição do nível de estoques; (2) acordos ou parcerias estratégicas entre as empresas, estabelecendo-se relações duradouras que se afastam cada vez mais das relações de troca instantâneas no mercado puro; (3) liderança e controle das grandes redes de supermercado, que obtiveram vantagens competitivas com uso das novas tecnologias, aumentando seu poder de barganha frente aos fornecedores.

5. A evolução das instituições comerciais e o surgimento do supermercado nos Estados Unidos

O supermercado deve ser entendido como parte de um canal de distribuição. Este último, por sua vez, pode ser definido como “uma *superorganização* composta de instituições e agências interdependentes envolvidas na tarefa de tornar produtos e serviços disponíveis para o consumo pelos usuários finais” (Stern, El-Ansary e Coughlan, 1996, p. 281). Ou, conforme estabelecem Christy e Grout (1994), um canal de distribuição é um sistema interempresa, ou seja, uma forma de organização das relações entre as empresas, que tem como objetivo tornar um produto disponível ao usuário final.

O canal de distribuição faz a intermediação do processo de trocas, situando-se entre os produtores, de um lado, e os consumidores, do outro. Segundo Stern et. al., um dos principais motivos para a existência dessa intermediação é que ela aumenta a eficiência do processo de trocas. A necessidade de se intermediar e coordenar o processo de trocas por meio de instituições surge desde que o avanço na divisão do trabalho faz com que a maior parte das necessidades dos indivíduos passasse a ser suprida pelas trocas e não mais pela produção de subsistência. Um sistema de trocas centralizado, coordenado via instituições, é mais eficiente do que um sistema de trocas descentralizado, coordenado exclusivamente via mercado, porque ele diminui o número de eventuais transações e os seus respectivos custos³⁵. Esse ponto de vista está de acordo com a ECT: pode-se dizer que os intermediários surgirão sempre que eles forem um mecanismo mais eficiente de governança das transações do que o mecanismo de preços, mercado puro.

³⁵ Como ilustração, os autores colocam o exemplo de uma pequena vila com cinco famílias, cada uma produzindo uma mercadoria específica. Se as trocas entre elas forem coordenadas via mercado, serão necessárias dez transações; porém, se houver um intermediário entre elas, serão necessárias somente cinco transações. Um outro exemplo se refere às trocas entre quatro fabricantes e quatorze varejistas. Se as trocas forem coordenadas via mercado, serão necessárias 40 transações; porém, com a presença de um intermediário, serão necessárias somente 14 transações. A redução no número de transações significa um ganho em eficiência, na medida em que se economizam nos custos de transação.

Chandler (1977) estabelece que a eficiência relativa dos mecanismos alternativos de coordenação das atividades econômicas é determinada pela base tecnológica disponível para a realização dessas atividades. Ele analisou o surgimento do sistema moderno de produção e distribuição em massa nos Estados Unidos, a partir da segunda metade do século XIX, argumentando que este surgiu a partir das inovações nos meios de transporte (estradas de ferro) e comunicação (telégrafo). Nas suas palavras,

“A moderna produção e distribuição em massa depende da velocidade, volume, e regularidade no movimento de bens e mensagens tornado possível pelo advento da estrada de ferro, do telégrafo e do navio a vapor [...] Conforme essa infraestrutura básica surgiu entre os anos de 1850 e 1880, os modernos métodos de produção e distribuição em massa e a moderna empresa comercial que os gerenciou também surgiram” (op. cit., p. 207).

No campo da distribuição, a chegada da estrada de ferro e do telégrafo possibilitou o surgimento dos modernos distribuidores em massa, que compram diretamente dos agricultores e fabricantes e vendem para os varejistas ou consumidores finais. Na indústria, a estrada de ferro e o telégrafo fizeram surgir a produção em massa, “por estimular a concentração dentro de um único estabelecimento de todos ou quase todos os processos envolvidos na fabricação de um produto” (ibidem). A utilização dos novos meios de transporte e comunicação fez surgir a grande empresa integrada, formada por vários departamentos, especializados e coordenados hierarquicamente.

Nessa nova organização, muitas atividades que antes eram executadas por unidades independentes, coordenadas via mercado, passaram a ser realizadas internamente à empresa, coordenadas hierarquicamente. Chandler chama a atenção para a ‘revolução gerencial’ que ocorreu nos Estados Unidos, com a chegada da estrada de ferro e do telégrafo.

“Esse aumento no volume de bens produzidos diariamente por uma unidade produtiva e no número de transações manipuladas diariamente por uma unidade distributiva permitiu às empresas subdividirem suas atividades em vários departamentos operacionais. Mais importante ainda, a nova velocidade da produção e dos fluxos estimulou a integração de várias unidades em uma única empresa. Os administradores dessas novas empresas multidivisionais tornaram-se capazes de monitorar os processos de produção e distribuição e coordenar os fluxos mais rápidos e volumosos de forma mais eficiente do que se o

monitoramento e a coordenação fossem deixados ao mecanismo de mercado” (*op. cit.*, p. 208).

Foi nesse contexto que surgiram os primeiros distribuidores em massa; precursores dos supermercados que surgiram nos anos trinta e vieram a dar uma nova dinâmica aos canais de distribuição nos Estados Unidos. O supermercado surgiu como um novo método de distribuição em massa, que alterou para sempre a estrutura dos canais de distribuição e se consolidou como a forma padrão de distribuição de produtos alimentícios e outros bens de consumo em massa. Mas o modelo de distribuição dos supermercados não surgiu repentinamente, e sim a partir da evolução de técnicas de comercialização originadas em diversos tipos de organizações que o precederam. Da mesma forma, a estrutura do canal de distribuição dos supermercados evoluiu a partir dos canais de distribuição já existentes nos Estados Unidos na época de seu surgimento. Para se compreender o sentido inovador do método de distribuição dos supermercados, bem como a nova estrutura dos canais de distribuição que se configurou com a sua expansão, deve-se conhecer o processo de evolução das instituições comerciais nos Estados Unidos.

5.1 Os varejistas e os atacadistas até 1840: especialização institucional e coordenação via mercado

De acordo com Peak e Peak (1977) as primeiras lojas de varejo nos Estados Unidos, os postos comerciais, surgiram desde o início da colonização, nas pequenas povoações da costa Leste, que depois adentraram o território no sentido Oeste. Neste período, as famílias dos colonizadores produziam quase tudo que precisavam para se manter, somente alguns itens como roupas, sal, chá e especiarias eram obtidos via mercado (*op. cit.*). Peak e Peak (*op. cit.*, p. 3) afirmam que os postos comerciais foram “[...] as primeiras lojas de varejo do Novo Mundo e tinham índios, armadores e caçadores para seus clientes. Esses clientes trocavam peles de animais por roupas, armas de fogo, sal e itens similares”. Esse tipo de loja predominou até por volta de 1700, quando começou a surgir um outro tipo de estabelecimento varejista: as lojas ou armazéns gerais.

Quando ocorre esta primeira inovação, as primeiras povoações da costa Leste estavam firmemente estabelecidas, os índios tinham sido expulsos para o Oeste e os colonos, fixados na terra, podiam se dedicar às atividades agrícolas e artesanais. Nesse contexto, as lojas gerais surgiram para vender uma maior variedade de produtos para a fazenda e para a casa, a fim de suprir as crescentes necessidades desses colonos. “Itens como bens duráveis, medicamentos, tecidos e artigos de armarinho, implementos agrícolas, artigos para a casa, e alimentos eram comuns” (op. cit., pp. 4-5). Peak e Peak descrevem o método de vendas dos armazéns gerais, no qual as mercadorias eram vendidas a granel:

“[...] sacos de farinha, barris de banha, e grandes fatias de sabão. O lojista vendia qualquer quantidade que o seu cliente quisesse, medindo ou estimando a quantidade desejada enquanto ele esperava. O cliente era servido somente pelo lojista, e os dois geralmente negociavam os preços no momento da venda.” (op. cit., p. 5).

Segundo Peak e Peak, as lojas gerais dominaram o cenário do varejo até por volta de 1860, quando o crescimento das cidades e o aumento na especialização do trabalho fizeram declinar a posição relativa da agricultura na economia dos Estados Unidos. Porém, as lojas gerais continuaram existindo na zona rural, servindo à população residente nas fazendas, vilas e pequenas cidades. No decorrer do tempo, essas unidades foram incorporando novas mercadorias, que passaram a fazer parte das necessidades de seus clientes. Conforme será visto no próximo item, muitos autores consideram que as lojas gerais do final do século XIX e início do XX, são os verdadeiros precursores dos supermercados.

Conforme descreve Chandler (1977), no período colonial o mercado interno da economia norte-americana ainda era muito restrito, havia um baixo volume populacional e a maior parte da população vivia na zona rural³⁶. A economia era predominantemente de subsistência e a família era a principal unidade de negócios. A exceção era o Sul, onde já havia o sistema *plantation* de produção agrícola e aparecera uma classe de comerciantes especializados.

³⁶ Chandler informa que, mesmo no ano de 1790, após a independência, “[...] somente 202.000 dos 3.930.000 norte-americanos viviam em pequenas cidades e vilas de mais de 2.500 habitantes [...]” (op. cit., p. 17)

Nesse contexto, Chandler chama a atenção para aquele que se constituiu a principal figura empresarial da colônia: o comerciante geral. Em um mundo com pouca divisão do trabalho, esse comerciante assumia praticamente todas as funções de coordenação dos canais de suprimentos e distribuição. “Ele comprava e vendia todos os tipos de produtos e realizava todas as funções comerciais básicas. Ele era um exportador, atacadista, importador, varejista, armador, banqueiro, e assegurado” (op. cit., p. 15). O comerciante geral era típico das cidades portuárias e se responsabilizava pelo fornecimento de insumos e equipamentos à incipiente manufatura (estaleiros, destilarias, fábricas de velas e de cordas), bem como madeiras e metais para a construção civil ou naval. Ele também fazia a distribuição do excedente agrícola das várias regiões do interior do país. Além de fornecer insumos e distribuir bens finais, o comerciante geral era o responsável pelo fornecimento de crédito aos diversos setores produtivos, bem como pelo transporte das mercadorias.

Segundo Chandler (1977), esse comerciante foi perdendo gradativamente suas funções a partir de 1790, quando se inicia o processo de expansão do comércio interno e externo dos EUA, com o grande aumento nas exportações de algodão e importações de produtos manufaturados. O período inicial de expansão da economia norte-americana vai de 1790 a 1840; caracterizando-se por uma crescente especialização das atividades comerciais nas cidades portuárias, principalmente na costa Leste. Essas cidades começaram a ter comerciantes cada vez mais especializados: varejistas, atacadistas, exportadores, importadores, corretores, banqueiros, transportadores, etc. Dentre essas diversas categorias, destacavam-se os importadores e os exportadores, tanto pelo volume de comércio como pelo grau de especialização. Os exportadores se especializavam em determinado produto agrícola, como algodão ou grãos e farinhas. Os importadores também passaram a se especializar em determinados tipos de produtos: bens industrializados (artigos têxteis, bens duráveis, medicamentos), insumos básicos (metais) ou produtos alimentares (café, chá, açúcar, vinhos e destilados). A partir de 1815, passaram a se destacar também os chamados atacadistas ‘*jobbers*’, de bens manufaturados em geral. Esse intermediário comprava grandes lotes de mercadorias de atacadistas importadores, ou outros atacadistas especializados, e revendia pequenos lotes com uma grande variedade de produtos para os varejistas.

Já no interior do país, tanto o escoamento da produção agrícola como o suprimento dos colonos era realizado pelo mesmo comerciante: o ‘agente’ comercial dos fazendeiros de algodão, no Sul do país, ou o lojista geral no Oeste³⁷. Esses comerciantes funcionavam tanto como varejistas quanto como distribuidores do excedente agrícola, do interior do país para a costa Leste. Na função de distribuidores de produtos agrícolas, eles repassavam os produtos, sob comissão ou consignação, para vários intermediários nas cidades portuárias fluviais e marítimas, até que se encontrasse um comprador final, geralmente na costa Leste ou em outros países. Na função de varejistas, eles compravam uma parte dos mantimentos localmente e a outra parte - artigos de mercearia (café, chá, açúcar, especiarias, vinhos e destilados, etc.), artigos têxteis e de armarinho, e outros bens industrializados (implementos agrícolas e artigos para a casa ou de uso pessoal) – adquiriam em viagens que faziam em torno de duas vezes ao ano para Nova Iorque e outros centros comerciais do Leste, onde compravam dos atacadistas ‘*jobbers*’. Eles realizavam complicados arranjos comerciais com outros intermediários e com transportadores, para assegurar que as mercadorias chegassem em suas localidades no interior do país.

Observa-se que se formou entre 1790 e 1840 uma extensa rede de intermediários para coordenar o crescente fluxo de produtos para dentro e para fora do país. Conforme coloca Chandler, cada um desses intermediários era uma empresa independente e se relacionava com os outros agentes no canal apenas pelo mecanismo de preços. Dessa forma, o crescente fluxo de produtos estimulou a especialização das atividades comerciais e o papel do mercado como mecanismo de coordenação dessas atividades, conforme havia sido predito por Adam Smith. No entanto, as empresas continuavam operando da mesma forma que antes da expansão comercial: com apenas uma unidade produtiva/transacional, sendo administrada por seus proprietários, e utilizando-se das mesmas “[...] práticas comerciais e procedimentos inventados e aperfeiçoados séculos antes pelos mercadores ingleses, alemães e italianos” (*op. cit.*, p. 16).

³⁷ O início da expansão da agricultura comercial se deu no Sul, a partir de 1815, com a crescente exportação de algodão para a Inglaterra. Enquanto que a expansão da agricultura comercial no Oeste, só se deu a partir de 1830, após a integração do sistema hidroviário de transporte, com a exportação de grãos e farinhas, especialmente o trigo (*op. cit.*, p. 24).

Para Chandler, a forma de organização da empresa moderna de distribuição em massa surgiu somente a partir da década de 1840, alterando a forma de coordenação das atividades comerciais ao longo dos canais de suprimentos/distribuição. A coordenação via mercado, estabelecida por vários intermediários independentes, passou a dar lugar cada vez mais a um só intermediário, que comprava os produtos diretamente dos produtores e vendia aos usuários finais, internalizando uma série de transações.

5.2. Os varejistas e os atacadistas após 1840: o surgimento dos distribuidores em massa

Conforme foi se consolidando a nova infraestrutura nos meios de transporte e comunicação, com as estradas de ferro e com o telégrafo, bem como com a utilização do carvão e do vapor como fonte de energia, foi se consolidando também o novo método de produção e distribuição em massa. No campo da distribuição, as mudanças surgiram gradativamente: primeiro com o advento dos modernos negociantes de *commodities*, depois, com os atacadistas gerais e, por último, com a chegada dos varejistas em massa. Nas palavras de Chandler (*op. cit.*, p. 209):

“Nos anos de 1840 a tradicional firma comercial, operando da mesma forma como tinha feito durante meio milênio, ainda vendia e distribuía os bens da nação. Dentro de uma geração ela foi substituída na venda de *commodities* agrícolas e bens de consumo por modernas formas de empresas de distribuição. Nos anos de 1850 e 1860 os modernos negociadores de *commodities*, que compravam diretamente do fazendeiro e vendiam diretamente ao processador, assumiram o controle da comercialização e distribuição de produtos agrícolas. Nos mesmos anos o atacadista de linha completa e de serviço completo começaram a comercializar a maior parte dos bens de consumo padronizados. Então, nos anos de 1870 e 1880, o moderno varejista em massa – a loja de departamento, a empresa de venda pelo correio, e as redes de lojas – começaram a fazer incursões nos mercados dos atacadistas”.

Chandler deixa claro que os diferentes distribuidores em massa operavam de forma idêntica nos canais, utilizando-se das novas tecnologias para obter a coordenação administrativa do

fluxo de bens, a fim de reduzir os custos de transação e aumentar a eficiência do sistema. Nas suas palavras,

“Suas organizações de compra e venda, por meio do uso das ferrovias, do telégrafo, do navio a vapor, e de aperfeiçoados serviços postais, coordenavam o fluxo de produtos agrícolas e bens finais de um grande número de produtores individuais para um ainda maior número de consumidores individuais. Por meio de tal coordenação administrativa, os novos distribuidores em massa reduziam o número das transações envolvidas no fluxo dos bens, aumentavam a velocidade e regularidade de tal fluxo, e portanto reduziam os custos e aumentavam a produtividade do sistema de distribuição da América do Norte” (*ibidem*).

Os primeiros distribuidores em massa surgiram na principal atividade comercial do país, a distribuição de produtos agrícolas, que passou a ser realizada pelos modernos negociantes de *commodities*. A modificação no sistema de distribuição dos produtos agrícolas foi viabilizada não somente pelo surgimento das grandes empresas de transporte ferroviário e de comunicações (telégrafo) como também por outras que trouxeram inovações tecnológicas ao processo de distribuição; como os elevadores automáticos de grãos, as prensas de algodão, e os novos depósitos de grãos. Com essas inovações, foi possível agregar às novas formas de transporte e comunicação uma nova forma de estocagem e manuseio dos produtos. Esses novos procedimentos operacionais, por sua vez, levaram ao desenvolvimento de inovações institucionais, com o surgimento das casas de câmbio de *commodities*. Essas instituições estabeleceram padrões nacionais de classificação das mercadorias, bem como procedimentos de pesagem e inspeção. As casas de câmbio também estipularam um novo tipo de contrato para reger as trocas comerciais: os contratos de mercadorias a chegar. Esses contratos tinham muitas vantagens com relação aos antigos contratos de negociação sob comissão ou consignação. Ainda segundo Chandler (*op. cit.*, p. 211),

“[...] tais contratos para entrega futura especificavam a quantidade, qualidade, preço e data da entrega. Eram pagos em dinheiro [...] permitiam que os grãos fossem transportados e entregues no momento em que o fabricante estava pronto para processá-los ou quando o varejista estava pronto para recebê-los”

Este tipo de contrato possibilitou a implantação de um método mais eficiente de abastecimento, semelhante ao *just-in-time*. As novas práticas de abastecimento também levaram a uma nova forma de financiamento das transações. Os contratos de mercadorias a chegar evoluíram rapidamente para o comércio de mercadorias no mercado futuro. Dessa forma, “imediatamente os negociantes de grãos começaram a utilizar os recursos de especuladores para financiar o movimento das safras. Eles faziam isso pela técnica de *hedging*” (op. cit., p. 212). Com essas inovações tecnológicas e organizacionais,

“os negociantes de *commodities* logo substituíram o comerciante tradicional no comércio norte-americano de grãos. As novas firmas compravam diretamente dos fazendeiros, adquiriam a propriedade dos carregamentos, e providenciavam o transporte e a entrega para os processadores [...] Essas novas empresas eram capazes de embarcar um volume muito maior de grão a um custo muito menor do que o praticado pelos comerciantes tradicionais” (op. cit., p. 213).

A mudança que aconteceu com a distribuição de *commodities* agrícolas também ocorreu com os bens manufaturados, sendo nesse caso realizada pelo empreendimento dos novos atacadistas ‘*jobber*’. Estes atacadistas se desenvolveram quando diversos intermediários especializados de bens manufaturados, que negociavam por comissão ou consignação, passaram a se transformar em *jobbers* e a adquirir a propriedade dos bens que transacionavam. Além disso, conforme a ferrovia e o telégrafo forneciam o contato direto com os fabricantes de diversas localidades e com os compradores do interior do país, os *jobbers*, até então concentrados na costa Leste, passaram a se espalhar pelo Oeste e pelo Sul do país. Conforme relata Chandler (op. cit., p. 216),

“[...] o novo *jobber* criou grandes redes de compra através das quais ele comprava diretamente dos fabricantes dentro e fora do país, e ele construiu extensas organizações de distribuição para vender para as lojas gerais nas áreas rurais e para os varejistas especializados nas cidades. Os lojistas do Sul e do Oeste não tinham mais que fazer suas viagens quase anuais para os mercados do Leste. Os *jobbers* iam até eles”.

Dessa forma, os varejistas podiam distribuir suas compras ao longo do ano, ao invés de comprarem anualmente, reduzindo o seu nível de estoques no canal. Além disso, o transporte via ferrovia reduziu o nível de perdas das mercadorias, que ocorria nos trajetos

fluviais e marítimos. Conforme coloca Chandler, o aumento na velocidade e regularidade do fluxo de bens possibilitou aos atacadistas *jobbers* comercializarem um maior volume e ainda obter uma maior margem de lucro do que os antigos atacadistas, que recebiam comissões entre 2,5 e 5% (**op. cit.**, p. 16). Com todas essas vantagens, os *jobbers* se desenvolveram rapidamente e, no final dos anos de 1860, já tinham assumido o controle da distribuição da maior parte dos bens de consumo tradicionais: vestuário, móveis, bens duráveis, artigos para a casa e artigos de mercearia (**op. cit.**, pp. 217-218). Segundo Chandler, foram os *jobbers* que assumiram a coordenação dos canais de distribuição durante a segunda metade do século XIX, comprando produtos de uma grande quantidade de produtores e vendendo para uma quantidade maior ainda de compradores.

Do ponto de vista da organização interna, os *jobbers* foram os primeiros a utilizar o modelo da empresa multidivisional na distribuição dos bens manufaturados em massa. A empresa se subdividia em vários departamentos: vendas, compras, crédito e cobrança, operações e contabilidade. O departamento de vendas era central para o sucesso do empreendimento, pois os vendedores iam até os clientes nas mais longínquas localidades. Além de promover as vendas, eles também traziam informações sobre as mudanças na demanda e nas necessidades de seus clientes. De acordo com Chandler, “os vendedores também ajudavam os lojistas a manterem um inventário estável, a melhorarem sua contabilidade e até a aperfeiçoar a exposição das mercadorias” (**op. cit.**, p. 219). Outro departamento importante era o de compras, que possuía um gerente para cada linha de produto, responsabilizando-se pela determinação da quantidade comprada, pela precificação e pela publicidade dos produtos. Além disso,

“Os compradores também eram responsáveis pelo desenvolvimento das marcas próprias. Algumas vezes se tornavam distribuidores exclusivos do produto de um fabricante. Outras vezes estabeleciam acordos para os fabricantes produzirem sob suas especificações” (**op. cit.**, p. 220).

Também havia o departamento de operações, ou de tráfego, que era encarregado da programação das entregas, dos fornecedores para os depósitos da empresa e daí para os varejistas, mas também fazia acordos para a entrega direta dos produtos de seus fornecedores para seus clientes. Uma outra inovação dos *jobbers* foi a adoção de medidas

de desempenho baseadas na velocidade do fluxo de mercadorias, como a rotatividade ou giro do estoque, “definido como o número de vezes que o estoque em mãos era vendido e substituído dentro de um intervalo de tempo específico, geralmente um ano” (op. cit., p. 223).

O predomínio dos atacadistas nos canais de distribuição dos Estados Unidos atingiu seu auge no início dos anos de 1880, quando começou a sofrer a concorrência de dois novos tipos de empreendimentos: o varejista em massa, que comprava dos fabricantes e vendia diretamente aos consumidores finais, e os fabricantes, que passaram a montar o seus próprios canais de suprimentos e de distribuição. Conforme apresenta Chandler (op. cit., p. 224), a proporção dos bens que chegava aos varejistas através de atacadistas, após subir de 1/2,11 para 2/2,40 entre 1869 e 1879, começou a cair constantemente a partir desse ano, alcançando 1/1,16 em 1929. Tanto os fabricantes como os varejistas obtiveram sucesso porque “internalizaram a atividade do atacadista e dessa forma estenderam a coordenação administrativa do fluxo de bens desde o fabricante processador até o consumidor final” (op. cit., pp. 223-224). A distribuição em massa através dos varejistas evoluiu gradativamente com os diferentes tipos de empreendimento. Primeiro, surgiram as lojas de departamento, para abastecer as grandes cidades, e as empresas de venda pelo correio, para atender à população da zona rural, nos anos de 1860 e 1870. No mesmo período, surgiram as cadeias de lojas especializadas, nas pequenas cidades e subúrbios das grandes; mas estas só se expandiram a partir de 1900. Finalmente, no início dos anos de 1930 surgiram os supermercados, como um novo método de vendas, que alterou definitivamente a estrutura dos canais de distribuição nos EUA e no mundo.

5.3. Os primeiros varejistas em massa: as lojas de departamento e as empresas de venda pelo correio

Tanto a forma organizacional como o modo de operar dos varejistas em massa são diretamente derivados dos atacadistas *jobbers*; ou seja, eles buscam garantir o lucro com uma alta velocidade no giro do estoque. Chandler considera que os primeiros varejistas a distribuírem em massa, suprimindo o papel dos atacadistas, foram as lojas de departamento,

embora em escala local. Estas lojas surgiram para abastecer os grandes centros urbanos que se formavam nos Estados Unidos após a guerra civil, principalmente Nova Iorque. As lojas de departamento surgiram a partir de lojas especializadas em artigos de armarinho ou vestuário, quando elas aumentavam consideravelmente o tamanho das instalações e acrescentavam outras linhas de produtos, como: móveis, jóias, e artigos de vidro. Muitas dessas lojas pertenciam a atacadistas.

As lojas de departamento se expandiram rapidamente conforme ocorria o crescimento dos centros urbanos e elas iam aumentando a quantidade e a variedade das mercadorias disponíveis. Ainda segundo Chandler (*op. cit.*, p. 227), ao final dos anos de 1870, as lojas de departamento tinham ampliado bastante a variedade de produtos ofertados, desde livros e artigos de papelaria, até brinquedos e todo tipo de artigos para o lar. Dessa forma, “além de vender diretamente para o consumidor final, a loja de departamento também diferia do atacadista por sustentar uma variedade muito maior de ofertas” (*ibidem*). Quanto à estrutura interna da empresa, as lojas de departamento diferiam dos atacadistas somente quanto às atividades de vendas; que passaram a ser controladas pelos compradores, que treinavam o pessoal de vendas, “montavam a exposição das mercadorias e supervisionavam a elaboração dos textos publicitários” (*op. cit.*, p. 228). Quanto ao método de operação, as lojas de departamento procuravam essencialmente manter uma elevada rotatividade dos estoques, gerando lucro a partir do volume de vendas e não de elevadas margens. Elas faziam isso de três maneiras: (1) reduzindo os preços dos itens de baixa rotatividade, (2) fazendo uma extensiva publicidade local³⁸, e (3) criando uma estrutura gerencial adequada.

A eficiência do sistema de distribuição das lojas de departamento era rigorosamente controlada pelo constante acompanhamento da velocidade do giro dos estoques. “O giro do estoque mensal dos departamentos era comparado àqueles de outras linhas de produtos e àqueles dos mesmos departamentos para os meses e anos anteriores” (*op. cit.*, p. 229). Com esse sistema de acompanhamento, as lojas de departamento conseguiam obter giros de estoque em torno de cinco vezes por ano. Essa rotatividade era bastante superior do que a

³⁸ Porque lidavam diretamente com o consumidor final, as lojas de departamento gastavam muito mais dinheiro com publicidade do que os maiores atacadistas. Isso impulsionou o crescimento das agências de publicidade; porém, operando ainda em nível local, da mesma forma que as lojas de departamento.

obtida pelos atacadistas *jobbers*. Conforme revela Chandler, a política de rotatividade dos estoques permitiu aos novos varejistas praticarem margens brutas mais baixas e venderem a preços mais baixos, ainda assim realizando lucros mais elevados do que os pequenos varejistas urbanos especializados e seus fornecedores atacadistas. Por isso, eles conquistaram crescentes fatias de mercado nos anos de 1880 e 1890.

Nas últimas décadas do século, os lojistas do interior e seus fornecedores atacadistas passaram a sofrer a concorrência de outro tipo de varejista em massa: as empresas de venda pelo correio. Estas empresas montaram, pela primeira vez, um sistema de distribuição varejista em nível nacional, abrangendo a vasta zona rural dos Estados Unidos, onde estava a maior parte da população. As vendas pelo correio, através de catálogos, já eram praticadas pelos atacadistas, especialmente os de bens duráveis e medicamentos, desde que os sistemas de transporte e comunicação tinham começado a se integrar. Após a Guerra Civil, os varejistas também começaram a vender alguns artigos pelo correio, tais como jóias, chá e alimentos, livros e implementos. Entretanto, em ambos os casos, eles vendiam pouca variedade e quantidade de bens. De acordo com Chandler, o sistema de distribuição em larga escala pelo correio foi criado por duas empresas. A primeira foi a *Montgomery Ward*, fundada em 1872 e que por volta de 1880 já atuava em nível nacional, mantendo em 1887, no seu catálogo de 540 páginas, mais de 24.000 itens (*op. cit.*, p. 230).

A segunda empresa foi a *Sears, Roebuck e Company*, criada em 1887, que começou a concorrer com a primeira a partir de 1890. Conforme relata Chandler, em 1899, essa empresa comercializava praticamente todos os tipos de bens manufaturados; sejam eles bens duráveis, medicamentos, artigos de armarinho, vestuário, livros, veículos, artigos de mercearia, instrumentos musicais, etc. Essa empresa obteve um crescimento fenomenal no volume de vendas, que passou de U\$138.000 dólares em 1891, para 2.868.000 em 1905 (*op. cit.*, p. 231). A distribuição do crescente volume de mercadorias exigiu da empresa uma profunda reformulação de sua atividade logística, que estava a cargo do 'departamento de operações', com a introdução de inovações tecnológicas e organizacionais. Quanto às inovações tecnológicas, foram construídas ao longo das ferrovias várias instalações com mecanismos automáticos para o carregamento, descarregamento, movimentação e

armazenamento das mercadorias. Mas a grande inovação foi organizacional, com a implementação de um rigoroso sistema de planificação do trabalho, que permitia um fluxo seguro de pedidos de um número diferente de departamentos³⁹.

De acordo com Chandler, “o novo sistema permitia o atendimento de mais de 100.000 pedidos por dia. O que envolvia tantas transações quanto os comerciantes mais tradicionais anteriores às ferrovias manuseavam durante toda a vida” (*op. cit.*, p. 232). Com esse sistema, a Sears conseguiu coordenar o maior volume de transações dentre todas as empresas norte-americanas nos primeiros anos do século vinte, ultrapassando os atacadistas *jobbers*. A capacidade da Sears e da Montgomery em baixar as margens de comercialização e os preços das mercadorias, através do aumento na velocidade do fluxo, provocou um grande protesto dos varejistas do interior do país e de seus fornecedores atacadistas. Em 1912, foi decretada lei federal sobre-taxando o envio de encomendas pelo correio (Chandler, *op. cit.*).

5.4. As redes de lojas especializadas e o desenvolvimento do varejo de alimentos

A revolução no varejo iniciada pelas lojas de departamento foi completada pelas redes de lojas especializadas, nas três primeiras décadas do século vinte, especialmente no setor de alimentos, com as redes de mercearia. As lojas especializadas já existiam desde meados do século dezenove, porém, eram predominantemente pequenos estabelecimentos independentes. Segundo Peak e Peak (1977), esse tipo de loja surgiu quando os armazéns gerais já não podiam mais dar conta da crescente variedade de mercadorias de que necessitavam os consumidores das cidades por volta de 1860. Assim, começaram a surgir lojas especializadas nas diversas categorias de mercadorias que eram oferecidas em

³⁹ “A cada departamento era dado o prazo de quinze minutos para enviar para a sala de despacho os itens listados em um pedido específico. Se aqueles itens falhassem em chegar naquele período de tempo o pedido era enviado sem eles. A parte atrasada do pedido era enviada pelo correio assim que ela estivesse pronta através de um expresso pré-pago, com o departamento negligente sendo cobrado pelos custos do expresso e pagando uma multa [...]” (*op. cit.*, p. 232).

conjunto pelas lojas gerais: alimentos, medicamentos, móveis, artigos de armarinho, vestuário, sapatos, jóias, etc.

O varejo de alimentos subdividiu-se ainda mais, em várias lojas especializadas nas diferentes linhas de produtos. Surgiram as lojas de frutas e verduras, açougues, padarias, lojas de laticínios, e mercearias (*op. cit.*, p.6). Segundo Peak e Peak (*ibidem*), o desenvolvimento e a especialização do varejo alimentício devem-se ao fato de que, nas maiores cidades onde se iniciava a industrialização, a família agrícola, que antes produzia boa parte dos meios de subsistência, deu lugar à família do operário. Nesta última, o chefe da família tinha jornadas de trabalho de 12 e 14 horas por dia. Além disso, não tinha restado mais espaço disponível ao redor das residências, concentradas nas proximidades das fábricas, para a prática da agricultura de subsistência. Essas famílias tinham que contar cada vez mais com o suprimento de mantimentos através do mercado, pois uma série de produtos que antes eram produzidos por elas passaram a ser comprados.

Além disso, conforme visto no item anterior, a expansão da economia na primeira metade do século XVIII ampliou a produção e o comércio de produtos agrícolas (farinhas e grãos) entre as diferentes regiões do país, bem como aumentou a importação de produtos tropicais (café, chá e açúcar) e de outros vindos da Europa (vinhos e destilados) (Chandler, *op. cit.*, p. 25). A maior disponibilidade desses tipos de produtos ocasionou o crescimento dos varejistas de alimentos, especialmente as mercearias. Foi neste ramo da distribuição que surgiram e se expandiram as maiores redes de lojas dos Estados Unidos (*ibidem*). Considera-se que o marco inicial do sistema de distribuição por redes de lojas foi o ano de 1859, quando foi aberta a primeira loja da rede *The Great America Tea Company*, que em 1869 mudou de nome para *The Great Atlantic and Pacific Tea Company* e tornou-se a maior rede de lojas dos Estados, contabilizando 15.737 estabelecimentos no ano de 1930 (Chandler, *op. cit.*, p. 233; Peak e Peak, 1977, p. 6; Zimmerman, 1961, p. 25). Entre a data da inauguração e o ano de 1865, quando já operava vinte e seis lojas na cidade de Nova Iorque, esta rede vendia uma gama limitada de artigos de mercearia, basicamente café, chá e especiarias (Chandler, *op. cit.*, p. 234; Peak e Peak, *op. cit.*, p. 6). Em 1880, ela já operava cem lojas e em 1900 havia espalhado sua rede por todo o país, com venda anual de

5,6 milhões de dólares. Apesar disso, mantinha sua política de especialização e tinha acrescentado poucos itens ao seu estoque, basicamente cacau, extratos e fermento em pó (Chandler, *op. cit.*, p. 234).

O sucesso desta empresa trouxe imitadores. Outros atacadistas de chá construíram outras redes e também surgiram redes em outras linhas de artigos de mercearia no último quartel do século XIX (*ibidem*). Algumas das grandes redes de mercearias desse período transformaram-se em redes de supermercados após os anos trinta e estão entre as maiores redes de supermercados dos Estados Unidos nos dias atuais. Entre elas destacam-se as antecessoras da *Kroger Company*, da *American Stores* e da *First National Stores*. É bom lembrar que em outros setores do varejo também surgiram redes de lojas especializadas, embora operando em uma escala bem menor. Assim, surgiram as redes de lojas de variedades (pequenas lojas de departamento vendendo produtos com preços baixos), redes de lojas de medicamentos, de sapatos, de jóias, de móveis, e de cigarros (*ibidem*).

O ano de 1900 marca o término da fase de surgimento das redes de lojas, a partir da evolução das lojas especializadas independentes. Até o início do século XX, a distribuição no varejo era realizada predominantemente pelas lojas independentes (lojas especializadas nas cidades ou lojas gerais na zona rural), tendo por trás delas os atacadistas em massa (*jobbers*), ou pelos distribuidores em massa (lojas de departamento nas cidades ou empresas de venda pelo correio na zona rural). Conforme visto no item acima, as lojas de departamento assumiram a liderança na comercialização de várias linhas de produtos manufaturados nas grandes cidades nos anos de 1880 e 1890, causando a ruína dos varejistas independentes especializados nesses tipos de produtos. Ao mesmo tempo, as empresas de venda pelo correio, vendendo praticamente todos os tipos de produtos manufaturados, estabeleceram uma forte concorrência aos lojistas gerais por todo o interior do país a partir de 1900. Nesse contexto, as redes de lojas se desenvolveram inicialmente nos ramos de comércio e nas localidades nos quais os varejistas em massa não estavam presentes ou não tinham hegemonia. Conforme descreve Chandler (*op. cit.*, p. 233),

“As redes de lojas apareceram primeiro em ramos e locais onde os varejistas em massa existentes ainda não estavam fortemente estabelecidos. Elas surgiram