

principalmente nos ramos de mercearia, medicamento e móveis, sendo mais raras nos ramos de armarinho e vestuário. E elas se localizavam mais nas pequenas vilas e cidades e nas periferias das áreas metropolitanas do que em grandes centros urbanos ou em áreas rurais”.

A partir de 1900 iniciou-se a grande expansão das redes de lojas, que se acelerou entre o fim da década de 1910 e o início década de 1930, período considerado como a ‘era das redes de lojas’. Nesse último, as redes alcançaram um enorme volume de negócios, modificando a estrutura dos canais de distribuição nos Estados Unidos, na medida em que diminuía rapidamente a distribuição através das lojas independentes e seus fornecedores atacadistas. Segundo Duddy e Revzan (1953), os dados fornecidos pelo estudo da Federal Trade Commission (1932), apesar de incompletos, oferecem uma boa aproximação do crescimento das redes de lojas. Segundo este estudo: em 1900, havia somente 58 redes de lojas nos Estados Unidos, que operavam 2.440 unidades; até 1918, tinham surgido mais 587 redes, operando um total de 29.200 estabelecimentos; enquanto que, em 1928, havia 1.718 redes, operando 87.800 lojas (Duddy e Revzan, 1953, p. 197). Segundo Zimmerman (1961), em 1914 já havia 2.030 redes com 24.000 estabelecimentos e movimentando 1 bilhão de dólares; esses números passaram para 7.837 redes com 200.000 estabelecimentos e movimentando 15 bilhões de dólares em 1930; um aumento de 400% no número de empresas, de 800% no número de estabelecimentos e de 1.500% no faturamento. Conforme admite Chandler (*op. cit.*, p. 233), as redes de lojas inicialmente operavam regionalmente, mas, “desde a Primeira Guerra Mundial [...] elas estavam operando nacionalmente e competindo diretamente com outros varejistas em massa”, de modo que “nos anos 1920, a rede de loja tinha se tornado o tipo de distribuidor em massa que crescia mais rápido e estava se tornando o instrumento padrão para o varejo em massa nos Estados Unidos”.

Considerando o varejo de alimentos, até 1912 não havia muitas diferenças quanto aos métodos de vendas e de gerenciamento das lojas independentes e das lojas em rede. Conforme descreve Peak e Peak (1977, pp. 6-7), de um modo geral, não havia maiores preocupações quanto à aparência das lojas e a apresentação dos produtos. As lojas eram sujas e os produtos eram apresentados em recipientes a granel ou empilhados em estantes de madeira atrás do balcão que separava os balconistas dos clientes. A comercialização era baseada no atendimento dos balconistas (*clerk-service*): “os clientes diziam aos balconistas

o que eles queriam; os balconistas encontravam os itens e levavam-nos para os clientes no balcão” (*ibidem*). Os clientes eram geralmente as donas de casa que moravam na vizinhança, às quais era oferecida uma série de serviços adicionais; tais como, crédito, entrega em domicílio e vendas por telefone⁴⁰. Nesse método de vendas, os varejistas, fossem independentes ou em rede, tinham que aplicar elevadas margens brutas sobre o preço de compra das mercadorias; a fim de cobrir os custos dos serviços oferecidos: balconistas, entrega em domicílio e fornecimento de crédito.

Porém, a partir de 1912, as redes de mercearia começaram a praticar um novo método de vendas e de gerenciamento, tornando-se muito mais eficientes que as lojas independentes. Até então, elas se diferenciavam das lojas independentes essencialmente porque compravam em larga escala diretamente dos fabricantes. A partir da década de 1910, no entanto, as redes procuraram também vender em larga escala, baixando os preços dos produtos para lucrar no volume de vendas e não na margem, da mesma forma que faziam os demais varejistas em massa. Esse tipo de estratégia foi introduzido em 1912 pela rede A & P (*Atlantic and Pacific Tea Company*). Conforme descreve Peak e Peak (*op. cit.*, p. 7), essa rede abriu um grupo de lojas experimentais nas quais

“[...] tanto os custos operacionais como o lucro por item foram reduzidos. A rede implementou a primeira parte dessa idéia utilizando pequenas lojas com custos de aluguel e de manutenção reduzidos. Muitas delas eram operadas por uma pessoa e fechavam meio-dia quando o gerente ia almoçar. As instalações eram modestas e baratas. As operações comerciais eram padronizadas e centralizadas hierarquicamente, obtendo-se economias através de uma maior eficiência e controle. Todas as vendas eram na base do ‘pague-e-leve’, eliminando os custos da entrega em domicílio e do crédito ao consumidor. A rede implementou a segunda parte da idéia reduzindo o lucro por item e depois utilizando o maior volume de vendas para compensar essa redução”.

As ‘lojas econômicas’ obtiveram enorme sucesso e permitiram maiores vantagens competitivas às redes de mercearia. Foi com esse método de vendas que estas redes conheceram grande crescimento nas décadas de 1910 e 1920. No final dos anos vinte, as

⁴⁰ Diferentemente dos armazéns gerais da zona rural, que tinham como clientes, não só a dona de casa, mas toda a família, oferecendo-se artigos a cada um de seus membros. Além disso, esses clientes vinham de localidades distantes até as lojas, geralmente a cavalo, para realizar suas compras e transportá-las até suas residências (Peak e Peak, *op. cit.*; Zimmerman, *op. cit.*)

redes de mercearia já tinham começado a operacionalizar um novo método de vendas, com estabelecimentos maiores conhecidos como 'lojas combinadas'. Estas lojas eram formadas quando uma mercearia passava a comercializar produtos até então oferecidos somente por outras lojas especializadas de alimentos; geralmente carne ou frutas e verduras frescas. Como já se afirmou, nessa época, os consumidores tinham que recorrer a quatro tipos de lojas para realizar suas compras de alimentos: o açougue, a padaria, os estabelecimentos de frutas e verduras, e a mercearia. Com as 'lojas combinadas', tornou-se possível comprar algumas dessas linhas de produtos em uma só loja. Iniciou-se assim o conceito das 'compras de uma só vez' (*one stop shopping*), melhor desenvolvido pelos supermercados anos mais tarde.

Entre 1914 e 1930, as redes de mercearia passaram de 500 empresas e 8.000 estabelecimentos para 995 empresas e 62.725 estabelecimentos (Zimmerman, *op. cit.*, p. 23). Segundo este autor (*op. cit.*, pp. 23-32), o crescimento das redes nesse período deve-se a três tipos de vantagens competitivas: (1) nas compras, (2) na publicidade e (3) na operação das lojas. Em primeiro lugar, as redes compravam em larga escala diretamente dos fabricantes e obtinham descontos nos preços das mercadorias. Em segundo lugar, elas tinham começado a anunciar sua política de 'preços baixos' nos periódicos, aproveitando a vantagem de poder ratear os gastos em publicidade por um grande número de estabelecimentos. Em terceiro lugar, as redes possuíam uma melhor organização tanto do aspecto físico como do operacional das lojas. Quanto ao aspecto físico, as lojas eram padronizadas e tinham melhores aparência estética, higiene e iluminação do que as lojas independentes. As redes também tinham começado a expor os produtos em pequenas embalagens, diferentemente dos lojistas independentes que ainda vendiam a granel. Quanto ao aspecto operacional, elas possuíam uma administração profissional e centralizada, com um maior controle das despesas e dos resultados financeiros. Devido a essas vantagens, os preços praticados pelas redes eram inferiores aos das lojas independentes e, conseqüentemente, o volume de vendas dos estabelecimentos organizados em rede era maior. Conforme se pode observar na tabela abaixo:

Tabela 1

Quadro comparativo de vendas dos lojistas independentes e das redes de lojas de comestíveis nos Estados Unidos em 1929

Tipo de Varejista	N. de Lojas	Vendas Totais U\$	Vendas/Lojas U\$
Independentes	285.641	4.964.440.580	17.380
Redes de Lojas	62.725	2.885.350.000	46.000
Total	348.366	7.849.790.580	-

Fonte: Zimmerman (1961, p. 23).

Em 1929, as redes representavam 18% do total de estabelecimentos de comercialização de alimentos e eram responsáveis por 37% do total das vendas; apresentavam, portanto, uma média de venda por estabelecimento 2,7 vezes maior do que a verificada entre as firmas independentes.

O rápido avanço das redes de mercearia e de sua política de preços baixos provocou o declínio do canal de distribuição dos varejistas independentes e de seus fornecedores atacadistas. Segundo descrevem os historiadores, esse fato chamou a atenção da população norte-americana e de seus governantes nas décadas de 1920 e de 1930, quando foram criadas inúmeras associações comunitárias em diversas cidades para lutar contra as redes de lojas. Os donos das lojas independentes eram membros respeitáveis das comunidades locais e a ruína de seu negócio era vista como uma perda para a comunidade. Zimmerman (1961, p. 24) relata que “em 1930 havia uns 260 núcleos urbanos que contavam com associações nacionais ou locais para lutar contra as redes”, e que, “o número total de membros agrupados nas ativas associações urbanas contra as redes era de mais de nove milhões, o que representava 7% da população total dos Estados Unidos”.

As associações faziam publicidade contra as redes de lojas, incitando os consumidores a não comprarem nos seus estabelecimentos, devido aos supostos malefícios que essas redes trariam para a comunidade. Entre as acusações feitas, estavam as de que as redes levavam o

dinheiro para fora da comunidade local e causavam a ruína dos varejistas locais (Zimmerman, *op. cit.*, p. 24). Além disso, também as acusavam, entre outras coisas, de “[...] pagar menores salários que os demais patrões, de não pagar plenamente a carga dos impostos locais, de levar a cabo uma concorrência desleal e de tender ao monopólio [...]” (*ibidem*). Também as condenavam por obrigarem o fabricante a vender-lhes abaixo do preço de custo, sem repassar os ganhos ao consumidores finais (*ibidem*).

Como resposta ao movimento social, vários estados e municípios aprovaram uma série de leis e impostos punitivos para as redes de lojas. Como lembra Zimmerman (*op. cit.*, p. 26), entre 1925 e 1938, foram apresentados nas legislaturas estaduais nada menos que 936 projetos de lei para impor diversos impostos punitivos às redes. Dentre estes, somente 53 chegaram a ser convertidos em leis, sendo que a maioria delas foi posteriormente declarada inconstitucional ou derogada por outras leis. De um modo geral, estabelecia-se impostos progressivos de acordo com o número de lojas ou o faturamento. Em 1936, foi aprovada uma importante lei federal, a Lei Robinson-Patman, que proibia os fabricantes de concederem descontos nos preços dos produtos às redes de lojas (Peak e Peak, 1977).

À parte a luta política, alguns atacadistas e varejistas independentes decidiram que deveriam trabalhar em conjunto para aumentar a eficiência de seu sistema de distribuição, criando as redes de lojas voluntárias e cooperativas. Estas redes podiam ser patrocinadas pelos atacadistas ou pelos varejistas. As redes cooperativas patrocinadas pelos varejistas podiam ser de dois tipos: (1) cooperativas de varejistas, ou (2) empresa atacadista de propriedade dos varejistas. No primeiro tipo, os varejistas se organizavam através de arranjos contratuais, formais ou informais, com objetivo de agregar recursos a fim de comprar e fazer publicidade coletiva. No segundo tipo, os varejistas se juntavam para criar a sua própria organização atacadista, centralizando tanto as compras quanto a armazenagem e repassando as mercadorias a preço de custo. Nas redes voluntárias patrocinadas pelos atacadistas, os varejistas transferiam para eles a responsabilidade de muitas de suas funções, tais como: compras, publicidade, e contabilidade. Os atacadistas, por sua vez, procuravam coordenar suas atividades com a dos varejistas, procurando elevar o giro das mercadorias tanto em seus armazéns como nas lojas. Em contrapartida, os lojistas ficavam

contratualmente obrigados a comercializar somente os produtos de marca própria do atacadista ou outras controladas por ele (Duddy e Revzan, 1953, pp. 212-219; Zimmerman, 1961, pp. 33-34).

As redes voluntárias e cooperativas se desenvolveram rapidamente. De acordo com Zimmerman (*op. cit.*, p. 36), havia em 1930: 175 cooperativas de varejistas com 7.253 lojas; 103 organizações atacadistas de propriedade dos varejistas, operando 18.076 lojas; e 273 redes de varejistas patrocinadas por atacadistas, com 34.311 lojas. As redes patrocinadas por atacadistas foram as que mais se desenvolveram nos anos seguintes e em 1942 já eram responsáveis por 75% do total de estabelecimentos das redes voluntárias e cooperativas (Duddy e Revzan, 1953, p. 215). Estes mesmos autores notam que, “parte desse aumento reflete a adaptação dessas redes ao princípio de organização e operação dos supermercados” (*ibidem*). Algumas das redes voluntárias transformaram-se gradualmente em redes de supermercado, operando em nível nacional até os dias atuais. Entre essas redes, destaca-se a *Independent Grocers Alliance*, que em 1951 já contava com 75 membros atacadistas e com 5.000 varejistas independentes espalhados por todo o país, muitos deles operando lojas de supermercado (Zimmerman, 1961, p. 34)

No início da década de trinta, período de surgimento dos supermercados, o varejo de alimentos podia se dar através de três diferentes canais de distribuição: (1) as redes de lojas corporativas, (2) as redes cooperativas e voluntárias de lojistas independentes e atacadistas, e (3) os lojistas independentes não-associados a cooperativas ou atacadistas. Como afirma Peak e Peak (1977, p. 8-9), os varejistas independentes não-associados tinham sofrido um grande declínio nos anos vinte, tanto em relação às vendas quanto no número de estabelecimentos, mas os independentes associados conseguiram manter sua posição de mercado frente à concorrência imposta pelas redes de lojas. Já estas tinham crescido rapidamente, sendo o canal de distribuição mais eficiente dos anos vinte.

Esse fato ficou comprovado por vários estudos realizados nas principais cidades norte-americanas pela *Federal Trade Commission* (Zimmerman, 1961, pp. 37-38). Esses estudos constataram que as margens brutas sobre as vendas das redes eram consideravelmente

inferiores às dos lojistas independentes no início dos anos trinta. Em Washington, por exemplo, a margem de lucro bruto das redes era de 18,99% sobre as vendas, enquanto que a dos independentes era de 23,01%. Da mesma forma, na zona metropolitana de *Detroit*, a margem de lucro bruto das redes era de 18,96% das vendas, enquanto que a dos independentes era de 25,93%.

Apesar de serem mais eficientes que os independentes, os lojistas em rede perderam eficiência durante os anos vinte, segundo revela um outro estudo da Federal Trade Commission, realizado nacionalmente (*ibidem*). Segundo esse estudo, a margem de lucro bruto sobre as vendas dos varejistas em rede era de 16,92% em 1919; subiu durante os anos vinte, alcançando 20,94% em 1930. Ao comentar esses estudos, Zimmerman enfatiza que eles revelam que tanto os varejistas independentes como os organizados em rede já tinham alcançado o máximo grau de eficiência em seus sistemas de distribuição, uma vez que não conseguiram baixar os custos da distribuição durante toda a década de vinte (*op. cit.*, p. 38).

Esse era panorama geral do varejo de alimentos nos Estados Unidos no início dos anos trinta, período em que a economia encontrava-se mergulhada na Grande Depressão. A indústria e a agricultura não encontravam mercados para escoarem os seus produtos, pois os preços de venda possíveis não davam para pagar nem os custos de produção. Os agricultores deixavam suas colheitas apodrecerem nos campos e os pecuaristas impediam o crescimento dos rebanhos exterminando os animais que nasciam. Enquanto isso, os distribuidores viam seus armazéns e lojas abarrotados de produtos, pois haviam chegado ao máximo grau de eficiência e não tinham como oferecer preços mais baixos aos consumidores.

Foi em meio a essa crise geral que surgiram os supermercados, revolucionando o método de distribuição de artigos alimentícios e não-alimentícios de consumo em massa. No entanto, eles não surgiram repentinamente, mas a partir da evolução de várias técnicas de vendas criadas pelos diversos varejistas que os antecederam. A expansão dos supermercados deve-se à adaptação dos canais de distribuição existentes, ao seu método de

vendas. Para se compreender o papel dos supermercados nos canais de distribuição, deve-se conhecer tanto as peculiaridades de seu método de vendas como as mudanças que ele causou na estrutura dos canais de distribuição existentes.

5.5. Surgimento e expansão do supermercado: inovação nas instituições de comercialização de alimentos

5.5.1 O surgimento do supermercado

O supermercado surgiu no início dos anos trinta como um tipo de estabelecimento varejista de alimentos totalmente diferente das lojas especializadas que predominaram nas primeiras três décadas do século. O supermercado rompeu com o conceito de loja especializada, assemelhando-se muito mais aos antigos armazéns gerais, que vendiam uma grande variedade de mercadorias alimentícias e não alimentícias. A apresentação das mercadorias no supermercado era organizada de forma a vender através do auto-serviço do cliente, abandonando o padrão de organização das lojas especializadas, na qual as mercadorias são disponibilizadas ao cliente somente por meio do balconista (*clerk-service*). Esse novo método de vendas mostrou-se tão eficiente que permitiu ao supermercado vender mais barato que as maiores redes de mercearia.

Os primeiros supermercados da década de trinta buscaram aplicar o conceito de distribuição em massa em nível do estabelecimento varejista, da mesma forma como haviam feito as lojas de departamento. Como mostrado no item anterior, as lojas especializadas já eram distribuidores em massa, porque compravam em larga escala diretamente dos fabricantes e produtores e vendiam no varejo por meio de uma extensa rede de pequenas lojas, fazendo no agregado um grande volume de vendas. Porém, por oferecerem uma pequena variedade de mercadorias, o volume vendido ao consumidor final em cada transação era baixo. As lojas de departamento já trabalhavam de forma diferente desde 1860, procurando vender em larga escala na própria loja, oferecendo uma grande variedade de produtos não-

alimentícios. Dessa forma não era necessário ter uma extensa rede de lojas para vender em larga escala, apenas uma loja poderia ser suficiente.

A distribuição em massa por meio de uma grande loja pode ser muito mais eficiente do que por meio de várias lojas pequenas, economizando em custos de transação da mesma forma que uma unidade produtiva em larga escala economiza em custos de produção. De fato, os custos fixos e operacionais de um estabelecimento de distribuição podem ser diluídos por um grande volume de transações. Porém, para vender produtos no varejo em larga escala, por meio de um único estabelecimento, foi necessário implantar um método que permitisse transacionar uma grande variedade de produtos com uma grande quantidade de clientes ao mesmo tempo. Esse método é o auto-serviço, o 'coração' da estratégia do supermercado (Zimmerman, *op. cit.*, p. 42). No entanto, deve-se ressaltar que o desenvolvimento do supermercado e do seu sistema de auto-serviço só foi possível graças a uma série de mudanças que ocorreram no ambiente econômico em geral e na indústria de alimentos, entre o final dos anos vinte e o início dos anos trinta.

No que concerne o ambiente econômico, as transformações nos meios de transporte e comunicação na década de vinte foram fundamentais para o desenvolvimento do supermercado. A utilização em massa do automóvel modificou o perfil e os hábitos de compra do consumidor urbano de alimentos. Segundo Peak e Peak (1977, p. 11), em 1930 havia mais de 20 milhões de automóveis circulando nos Estados Unidos. A crescente urbanização e industrialização desde o final do século XIX havia impulsionado a especialização das lojas no varejo de alimentos. Havia um grande número de pequenas lojas de vizinhança (padarias, açougues, quitandas, mercearias, etc.) que buscavam estar o mais próximo possível de seus clientes, as donas de casa. Estas últimas costumavam comprar um pouco de cada vez em cada uma destas lojas. Porém, com o advento do automóvel na década de vinte, começaram a surgir as primeiras 'lojas combinadas', pois esse meio de transporte tornou possível a compra de uma maior variedade e quantidade de mercadorias de uma só vez em estabelecimentos mais distantes das residências. Nas palavras de Markin Jr. (1971, pp. 111-112), "Não havia mais nenhuma necessidade de ir comprar na loja especializada da vizinhança. O automóvel tornou possíveis visitas a novos distritos

comerciais, viagens mais longas, e maiores compras”. As compras também não precisavam mais ser realizadas constantemente pelas donas de casa ao longo da semana; podendo ser realizadas esporadicamente e com a presença de toda a família, como se fazia nos antigos armazéns gerais da zona rural (Zimmerman, 1961, pp. 42-44.). É o conceito das ‘compras de uma só vez’ (*one stop shopping*), que foi iniciado na década de vinte pelas ‘lojas combinadas’ e aperfeiçoado na década de trinta pelos supermercados.

A crescente comunicação através do rádio e de revistas na década de vinte permitiu a publicidade em nível nacional, estimulando a venda de produtos de marca nacional, de propriedade dos fabricantes, em detrimento dos produtos de marcas particulares dos atacadistas e/ou das redes de lojas. O desenvolvimento das marcas nacionais fez com que a indústria investisse mais no empacotamento dos produtos, criando embalagens menores e mais atraentes para substituir muitos dos itens que eram vendidos a granel (Peak e Peak, 1977, pp. 11-12). As marcas nacionais e suas embalagens foram fundamentais para o supermercado, pois, ente outras coisas, permitiram que os clientes reconhecessem por si próprios os produtos expostos nas gôndolas.

Como se tem sublinhado aqui, o supermercado e seu novo método de distribuição não surgiram repentinamente, mas a partir de uma evolução gradual e contínua de “métodos, técnicas e processos de comercialização, desenvolvidos e testados nas organizações que o precederam, principalmente nos Estados Unidos” (Tavares 1984, p. 18). Não se pode dizer ao certo onde nem quando surgiu o primeiro supermercado. Zimmerman (1961) comenta que desde a última metade do século XIX determinados estabelecimentos varejistas já tinham desenvolvido, em algum grau, algumas das técnicas de vendas características do supermercado. Especialmente na área de *Los Angeles*, já havia no final da década de vinte alguns grandes estabelecimentos comerciais que adotavam o auto-serviço e faziam extensa publicidade de sua política de preços baixos (op. cit., p. 41). Estes estabelecimentos não se denominavam ‘supermercado’, mas as pessoas já haviam começado a chamá-los por esse nome⁴¹. Como notam Duddy e Revzan (1953, pp. 220-221), esta fase pioneira do

⁴¹ Segundo Zimmerman, o nome supermercado só passou a ser utilizado pelos estabelecimentos comerciais a partir de novembro de 1933, quando foi aberta a primeira loja da rede *Albers Super Markets, Inc.*

supermercado durou até 1930, caracterizando-se pela existência de poucas unidades, que se concentravam principalmente em *Los Angeles*, onde havia 25 estabelecimentos, todos operados por proprietários independentes.

Foi necessária uma grande mudança no cenário econômico para que o método de vendas do supermercado pudesse se desenvolver. Essa mudança veio com a Grande Depressão, quando os canais de distribuição vigentes não conseguiam tornar os produtos disponíveis ao consumidor final a um preço mais baixo. Nesse contexto, surgiram dois estabelecimentos varejistas inovadores nas vizinhanças de *New York*, oferecendo produtos alimentícios a preços mais baixos que os da concorrência. Pelas peculiaridades do método de vendas que empregaram e pela grande repercussão que causaram na indústria, estes dois estabelecimentos são considerados os marcos do início da fase de expansão dos supermercados. Eles foram tomados como os primeiros modelos de supermercados e as características de sua organização e de seu método de vendas foram adotados nas primeiras definições deste tipo de estabelecimento.

A primeira dessas empresas foi a *King Kullen Grocery Co.*, fundada por Michael Cullen e Harry Socoloff no ano de 1930 em *Long Island*, N. Y. Mike Cullen idealizou o empreendimento em 1930, quando trabalhava para a rede *Kroger Grocery and Baking Co.*, elaborando um minucioso projeto e enviando-o em uma carta para o dono da empresa. A intenção de Cullen era convencer os patrões a abrirem em sociedade com ele um grande estabelecimento independente, totalmente inovador e capaz de vender mais barato do que o sistema de lojas especializadas empregado pelas redes. Para isso, Cullen elaborou um projeto no qual detalhou todas as características do novo tipo de estabelecimento, profetizando que ele seria futuramente a forma padrão de venda de comestíveis no varejo. Neste projeto encontra-se descrita detalhadamente toda a organização e o sistema de vendas do supermercado, cuja essência permanece a mesma até os dias atuais (Zimmerman, *op. cit.*, pp. 58-61).

Cullen propôs a seus patrões a abertura de um grande estabelecimento na zona suburbana, medindo entre 5.200 e 6.400 pés quadrados, e possuindo amplo espaço externo para

estacionamento de veículos. O estabelecimento deveria ser dividido em três seções: mercearia, frutas e verduras, e carnes. A seção de mercearia representaria 80% do espaço total e funcionaria sob o auto-serviço. O volume de vendas do estabelecimento deveria ser de 12.500 dólares por semana, sendo 8.500 na seção de mercearia. Como lembra Zimmerman, os números e afirmações de Cullen “pareciam fantásticos para uma indústria que obtinha então um volume de vendas (semanal) de 500 a 800 dólares em estabelecimentos de 500 a 600 pés quadrados” (op. cit., p. 60). A margem bruta média das seções de mercearia e de frutas e verduras era estimada em 9% com uma margem líquida de 2%. Cullen pretendia inovar no sistema de abastecimento, com um esquema de entregas diretas do fabricante para a loja, sem passar pelos depósitos centrais, como faziam as redes de lojas especializadas. Segundo este empreendedor, esse esquema poderia representar uma economia de 3% no preço dos produtos. O investimento total necessário para abrir o negócio deveria ser de 30.000 dólares.

O objetivo do empreendimento planejado por Cullen era vender em larga escala em um só estabelecimento. Para isso, ele teria que atrair uma grande quantidade de consumidores para a loja. Isso foi conseguido através de um sistema segundo o qual ele venderia uma grande quantidade de artigos a preço de custo. Esse sistema era baseado no auto-serviço e em uma política de preços com margens de comercialização variadas, segundo a qual se deveria vender 300 artigos a preço de custo, 200 artigos com margem de 5% acima do preço de custo, 300 artigos com margem de 15%, e 300 artigos com margem de 20 a 25%. Segundo Cullen, se deveria fazer uma campanha publicitária anunciando os 300 artigos a preço de custo e mais os 200 com margem reduzida. Os consumidores que viessem comprar esses artigos teriam que servir a si próprios (auto-serviço) e, quando fossem fazê-lo, veriam os artigos almejados rodeados por outros artigos atraentes e com margens de comercialização elevadas. Neste momento, calcula Cullen, os consumidores acabariam comprando por impulso muitos dos artigos com margem elevada que não haviam planejado, possibilitando obter uma margem média positiva mesmo vendendo produtos a preço de custo.

Não obtendo a resposta positiva por parte de seus patrões, Cullen resolveu abrir um estabelecimento independente: o *King Kullen*. Esse estabelecimento era relativamente

pequeno em relação aos grandes supermercados que surgiriam em seguida, porém o método criado por Cullen mostrou-se extremamente eficaz. Como descreve Zimmerman, o *King Kullen* “vendia seus comestíveis com a margem de lucro mais baixa possível, porque fazia mais negócio embaixo de um só teto do que podiam fazer uma centena de lojas de bairro” (op. cit., p. 63). As lojas de bairro ou de vizinhança eram as pequenas lojas de alimentos especializadas.

Apesar do pioneirismo e do sucesso do *King Kullen*, a principal mudança no varejo de alimentos veio com a inauguração do *Big Bear* em 8 de dezembro de 1932, em *Elizabeth, New Jersey*. O *Big Bear* aplicou os mesmos métodos implementados pelo *King Kullen*, porém em uma escala muito maior. As instalações eram enormes e rudimentares, aproveitando uma fábrica de automóveis abandonada no subúrbio da cidade, com 50.000 pés quadrados. Nela foi instalado um imenso mercado em forma de círculo, tendo ao centro a seção de mercearia, ocupando 30% do espaço, e ao seu redor onze seções arrendadas: carnes, frutas e verduras, enlatados, produtos de padaria, doces e caramelos, cigarros e fumos, medicamentos e cosméticos, material elétrico e de rádio, acessórios de automóveis, pinturas e vernizes, e lanches e refrescos. No dia da inauguração do estabelecimento foi feita uma intensa publicidade em todas as cidades e comunidades das redondezas anunciando os preços extremamente baixos do *Big Bear*⁴².

Essa publicidade atraiu uma quantidade de consumidores nunca antes vista, fazendo o *Big Bear* bater todos os recordes de vendas desde a primeira semana de funcionamento, vendendo ao final de um ano US\$ 3.873.280, volume que equivalia ao faturamento de uma rede de mais de 100 lojas especializadas. Desse total, 56,5% era relativo ao departamento de mercearia, único que não era de concessão. “A margem bruta média foi de 12,01% sobre as vendas de mercearia, uns 10%, no mínimo, mais baixo do que o obtido pelas organizações em rede existentes” (op. cit., p. 67). O lucro líquido dessa seção, que respondia por todas as despesas do empreendimento, foi de 3,7%; bem maior que os 2%

⁴² Esses anúncios publicitários romperam com os padrões conservadores da época. Eram anúncios enormes com títulos extravagantes como: ‘Big Bear, o triturador de preços’, ou ‘Big Bear faz baixar os preços’, ou ‘Big Bear revoluciona Nova Jersey’. Embaixo dos títulos anunciavam-se produtos de marcas conhecidas dos consumidores a preços bem abaixo da concorrência (Zimmerman, op. cit., p. 65-66).

obtidos nas redes de lojas. Além disso, somando-se os recebimentos provenientes das onze seções arrendadas, um percentual de 5,1% sobre as vendas, obteve-se um lucro líquido total de 7,6%. O volume de vendas médio por semana foi de US\$ 75.314. Tendo em mente que uma loja especializada em rede vendia entre US\$500 e 800 por semana, o *Big Bear* vendia o equivalente a uma rede de mais de 100 lojas. Ao mesmo tempo, auferia uma taxa de lucro mais de três vezes superior ao das lojas em rede. Por fim, deve-se ressaltar que todo esse resultado foi obtido com um investimento inicial de pouco mais de US\$10.000.

Pelos números apresentados pode-se imaginar a revolução que tal de tipo de estabelecimento causou em todo o sistema de produção e distribuição de alimentos nos Estados Unidos. Após completados dois meses de funcionamento do *Big Bear*, já havia sido desencadeado um grande movimento político contra ele, com os varejistas independentes e as redes de lojas unidas pela primeira vez na história, lutando por uma causa comum. As associações de varejistas de *New Jersey* realizaram reuniões por todo o estado, nas quais aprovaram várias resoluções condenando o *Big Bear* e outros supermercados por venderem abaixo do preço de custo:

“enviaram-se boletins a todos os varejistas, fazendo ver a ameaça que o *Big Bear* e outros supermercados representavam para o futuro do comércio varejista. Enviaram-se boletins especiais a todos os atacadistas de mercearias, nos quais lhes pediam que se negassem a vender para os supermercados. Meia dúzia de atacadistas foram postos na lista negra por não haverem atendido ao pedido” (op. cit., p. 69).

Além disso, apresentaram-se projetos de lei, na assembleia de *New Jersey*, para declarar ilegal a venda a preço de custo e uma resolução no Senado para investigar o funcionamento dos supermercados. A *Associated Grocery Manufacturers of America*, atual GMA, aprovou uma resolução condenando os métodos distributivos do *Big Bear*, considerando-os antieconômicos e desleais. Recomendou-se também aos fabricantes que não vendessem aos supermercados (op. cit., pp. 69-70).

Mas apesar de todo esse movimento político, o *Big Bear* e outros supermercados continuavam vendendo e se expandindo. Segundo um estudo realizado por Zimmerman

entre 1934 e 1936, o supermercado havia se crescido de 94 estabelecimentos em 24 cidades para 1.200 estabelecimentos em 85 cidades (*op. cit.*, p. 81). Estes supermercados seguiam o modelo inaugurado pelo *King Kullen* e pelo *Big Bear*. Eram estabelecimentos muito grandes, de 20.000 a 30.000 pés quadrados, com instalações rudimentares, geralmente em garagens ou fábricas abandonadas; vendendo por auto-serviço uma grande variedade e quantidade de produtos alimentícios e não-alimentícios, geralmente de marcas nacionais, e apelando para os preços baixos. Estes estabelecimentos geralmente recebiam nomes de animais, tais como: *Giant Tiger*, *Bull Market*, *Great Leopard*, entre outros títulos zoológicos (*op. cit.*, p. 82 e 90).

Os primeiros supermercados que surgiram entre 1932 e 1936 eram predominantemente estabelecimentos independentes que recebiam o patrocínio de atacadistas. Estes últimos distribuidores haviam perdido mercado para as redes de lojas durante as duas décadas anteriores. E também haviam adquirido o *know-how* do negócio varejista, pois administravam extensas redes de lojistas independentes, as redes voluntárias, ajudando os seus clientes a enfrentarem a concorrência das redes corporativas de lojas. Desde que se espalhou a notícia do sucesso do *King Kullen* e do *Big Bear*, que haviam sido patrocinados por atacadistas, eles vislumbraram no supermercado a saída para retomar sua posição de mercado. A partir daí, os atacadistas passaram a contribuir, direta ou indiretamente, para a abertura de muitos negócios no novo modelo (*op. cit.*, p. 75-76).

A partir de 1934 as redes de lojas já haviam percebido que não poderiam combater a concorrência dos supermercados com luta política, convencendo-se de que a única forma de fazer isso seria adotando os métodos do supermercado. Em um primeiro momento, as redes começaram a substituir suas lojas especializadas por 'grandes lojas combinadas', melhorando o serviço e reduzindo o preço. Em seguida passaram a adotar o auto-serviço nestas novas lojas. Eram lojas bem menores que os supermercados de então, possuindo entre 2.500 e 3.000 pés quadrados (*op. cit.*, p. 74/91). Segundo um empresário da época, se deveria fechar 5 mercearias para cada 'loja combinada' aberta em um bairro (*op. cit.*, p. 74). Após essa primeira experiência com o auto-serviço, as redes começaram a abrir estabelecimentos maiores, especialmente desenhados para funcionarem como

supermercados. Porém, estes estabelecimentos ainda eram menores que os primeiros supermercados independentes, possuindo entre 5.000 e 10.000 pés quadrados (op. cit., p. 91). Entre 1934 e 1937, as redes de lojas já tinham substituído um considerável número de lojas especializadas por supermercados: a rede *A and P* havia fechado 993 mercearias e aberto 204 supermercados, a rede *American Stores* havia fechado 118 mercearias e aberto 43 supermercados, a *Kroger* fechou 350 mercearias e abriu 33 supermercados, e a *Safeway* fechou 272 mercearias e abriu 28 supermercados (op. cit., pp. 92-94; Markin Jr., 1971, p. 116).

Além da substituição das lojas, a adoção do método do supermercado acarretava um elevado custo para as redes porque implicava uma mudança fundamental na composição de seus estoques. Desde o seu surgimento, as redes de mercearia buscavam promover os produtos com marca própria em detrimento dos produtos conhecidos nacionalmente com a marca do fabricante. Essas redes obtiveram um grande sucesso na promoção de seus produtos principalmente porque, no sistema de vendas *clerk-service*, o balconista procurava convencer o cliente a levar esses produtos. Porém, “o empresário independente do supermercado se deu conta desde o princípio da potência da marca nacional como veículo de vendas” (op. cit., p.91). O anúncio dessas marcas a preços baixos era o que atraía os consumidores à loja. Já as redes de mercearia tiveram suas marcas próprias depreciadas ao adotarem o auto-serviço; pois o consumidor, podendo escolher livremente sem a interferência do balconista, dava preferência às marcas nacionais. A mudança na composição dos estoques das redes acarretava uma diminuição de seus lucros, pois os produtos com marca própria permitiam margens mais elevadas.

5.5.2 Definições de supermercado

Em 1936 Zimmerman elaborou a primeira definição de supermercado, que se tornou a definição básica aceita tanto pelo governo como pela indústria. Para ele,

“um supermercado é um estabelecimento de venda no varejo com muitas seções, que vende comestíveis e outras mercadorias, de propriedade total de quem o administra ou por concessão, com espaço adequado para estacionamento de

veículos e vendendo um mínimo de 250.000 dólares por ano. A seção de mercearia deve funcionar à base de auto-serviço” (Zimmerman, 1961, p. 41).

Com o decorrer do tempo foram-se estabelecendo valores maiores para o volume de venda mínimo do supermercado. Como mostra Stilman (1962), diferentes autores, entidades de comerciantes ou publicações especializadas, começaram a adotar distintos volumes de venda mínimos para a definição de supermercado e isso dificultou a aceitação de uma definição única (*op. cit.*, pp.173-174). Por isso, seguindo a linha de autores como Duddy e Revzan (1953), Stilman defende que o supermercado deve ser definido enquanto um método operacional de venda no varejo, esquecendo-se a determinação de variáveis quantitativas como tamanho mínimo das instalações ou volume de vendas. O próprio Zimmerman (*op. cit.*) havia citado uma definição de supermercado dada por um dos empresários pioneiros no negócio, Von der Ahe, dono da rede *Von's Grocery Company*, criada no final dos anos vinte, em *Los Angeles*. Von der Ahe, referindo-se ao surgimento dos primeiros supermercados, afirma que:

“um supermercado não é um edifício com um grande número de pés quadrados, nem uma empresa que realizava um volume de vendas acima de um certo número de dólares. Prefiro considerar o supermercado como um novo método de organização de vendas de comestíveis, baseado na premissa de ter muitas mercadorias e vendê-las barato, eliminando o serviço e introduzindo as técnicas do auto-serviço” (Zimmerman, *op. cit.*, p. 41).

A definição acima enfatiza somente os elementos essenciais do método operacional dos supermercados. Porém, muitas definições trazem elementos que não são essenciais ao supermercado, pois se referem a um tipo específico de estabelecimento. Por exemplo, quando Zimmerman (*op. cit.*) inclui em sua definição que o supermercado deve ter estacionamento, está se referindo ao modelo de supermercado criado pelo *King Kullen* e o *Big Bear*. Pois, o próprio autor admite posteriormente que existem supermercados que não têm vagas para veículos. Um outro elemento que muitas vezes é colocado nas definições de supermercado é o fato de ele vender no sistema pague-e-leve (*cash-and-carry*) (Rabobank, 1994). Esse elemento é uma característica das ‘lojas econômicas’, criadas em 1912 pela rede *A and P* para diferenciar suas lojas dos varejistas independentes, que vendiam as mercadorias a crédito e entregavam-nas em domicílio. Os primeiros supermercados já não

utilizavam mais o sistema de entrega em domicílio, porém a venda a crédito às vezes era utilizada (Peak e Peak, 1977, p. 15). Portanto, o pague-e-leve não é uma característica essencial nem específica do supermercado.

O auto-serviço e a venda de uma grande variedade de produtos, alimentícios e não-alimentícios, são as características mais citadas pelos diversos autores como definidores do supermercado⁴³. Uma definição atual de supermercado, da *American Marketing Association*, também enfatiza esses dois elementos; segundo ela, um supermercado é “qualquer loja de mercearia de linha completa e auto-serviço com vendas anuais de U\$ 2 milhões ou mais”⁴⁴ (Neves, 1999, p. 269).

Concluindo, deve-se considerar o supermercado pelo seu método operacional de vendas, que é caracterizado essencialmente por oferecer uma grande variedade de produtos sob o auto-serviço. Juntando esses dois elementos, o supermercado procura estabelecer uma política de preços baseada em margens de comercialização diferenciadas por produto, oferecendo-se alguns produtos a preço de custo, outros com margem reduzida e outros com margem elevada. Os produtos com margem reduzida servem como ‘chamariz’, para atrair os clientes para dentro da loja. Nesta última, os produtos com margens diferenciadas são expostos estrategicamente de modo a induzir o consumidor a realizar a compra por impulso dos produtos com margem mais elevada.

O objetivo de todo o sistema de vendas do supermercado é permitir a realização de um grande volume de vendas em um único estabelecimento. Isso é conseguido de duas formas. Em primeiro lugar, busca-se atrair uma grande quantidade de clientes para dentro da loja, anunciando publicamente a venda de produtos de marca nacional com preços reduzidos ou a preço de custo. Em segundo lugar, busca-se aumentar o volume de compras de cada cliente, ofertando-se uma grande variedade de produtos estrategicamente expostos de modo a incentivar as compras por impulso. Os resultados obtidos pelo supermercado com esse

⁴³ Ver Duddy e Revzan (1953), Peak e Peak (1977), Stilman (1962), Zimmerman (1961).

⁴⁴ De acordo com a *American Marketing Association* uma loja de mercearia é “qualquer loja de varejo vendendo uma linha de secos e molhados (mercearias), enlatados ou itens não-alimentícios mais alguns itens perecíveis” (*ibidem*).

método foram excepcionais, acarretando uma verdadeira revolução na indústria de alimentos; especialmente nas mercearias, cujos produtos eram freqüentemente os alvos das promoções. Conforme revela Zimmerman (1961, pp. 77,79), referindo-se aos primeiros supermercados da década de trinta, um só desses estabelecimentos atraía mais de 25.000 clientes por semana e “[...] as compras médias por cliente do supermercado naqueles tempos ficavam entre 1,5 e 2 dólares, em comparação com os 60 centavos nas redes e os 35 centavos nas lojas independentes”.

5.5.3 A expansão do supermercado

Desde o seu surgimento nos anos trinta, com o *Big Bear* e o *King Kullen*, até o final da década de cinquenta o supermercado passou por um longo período de expansão, transformando o sistema de distribuição de alimentos no varejo nos Estados Unidos. As lojas especializadas foram gradualmente substituídas por lojas maiores que adotavam os métodos de venda do supermercado. De 1930 a 1936 predominaram os grandes supermercados independentes do tipo *Kullen-Bear*, com até 50.000 pés quadrados. Porém, desde que as redes haviam começado a substituir suas lojas especializadas por lojas maiores do tipo auto-serviço, passaram a existir supermercados menores, com até 2.500 pés quadrados (Zimmerman, 1961, pp. 91).

Durante os anos trinta o supermercado foi um negócio predominantemente de varejistas independentes, pois dos 6.171 supermercados existentes em janeiro de 1940 apenas 1.200 pertenciam às redes (*op. cit.*, pp. 159). Alguns autores estabelecem que os supermercados conseguiram reverter na década de trinta a tendência de crescimento das redes de lojas, que já vinha desde as últimas décadas do século passado. Segundo Markin Jr. (1971, p. 115), em 1933, as redes possuíam 16% do número de estabelecimentos no varejo de alimentos e respondiam por 44% das vendas; enquanto que, em 1939, elas contavam com apenas 10% do número de lojas e apenas 36,6% das vendas.

Para Peak e Peak (1977), a Lei Robinson-Patman de 1936, que regulava as relações entre os fabricantes e os varejistas, contribuiu para o crescimento dos supermercados independentes

ao mesmo tempo em que penalizou as grandes redes de lojas. Esta lei proibia os fabricantes de concederem descontos especiais às grandes redes que compravam em grande escala. Ela permitia descontos até um volume de compras que fosse acessível a compradores menores e, a partir daí, os descontos eram proibidos. A lei proibia também os diversos tipos de taxas que eram pagas pelos fabricantes às grandes redes para promoção de seus produtos nas gôndolas: permissão de publicidade (*advertising allowance*), permissão de exposição (*display allowance*), demonstrações na loja, taxas de corretagem, entre outras. O pagamento dessas taxas pela indústria funcionava como uma redução no custo das mercadorias para os varejistas (*op. cit.*, p. 18).

Durante as décadas de quarenta e cinquenta os supermercados continuaram sua expansão à base da substituição das lojas especializadas. Em 1946 o número de supermercados já havia subido para 10.057, apenas 3% do total de estabelecimentos de mercearias, mas com um volume de vendas de US\$5,5 bilhões, representando 28% do volume de vendas total do setor (Zimmerman, 1961, p. 179). O volume de vendas médio por supermercado era de US\$520.000. Em 1953, o supermercado já movimentava US\$16,1 bilhões, 48% do volume de vendas do setor, possuindo apenas 5,1% do total de estabelecimentos (*ibidem*). O volume médio por supermercado subiu para US\$916.900. Em 1959 o supermercado já havia alcançado 70% das vendas totais do setor de mercearias (Peak e Peak, 1977, p. 24). Ao findarem os anos cinquenta, o supermercado já dominava a distribuição de alimentos nos Estados Unidos; tendo terminado o seu período de maior expansão, uma vez que ele já havia substituído a maior parte das lojas especializadas (*op. cit.*, p. 26).

O supermercado cresceu não somente com o aumento do número de estabelecimentos mas também com o aumento do tamanho deles. O supermercado típico dos anos trinta tinha um tamanho entre 7.500 e 10.000 pés quadrados, enquanto que a partir de 1940 a tendência era de se abrir lojas de mais de 10.000 (Zimmerman, 1961, p. 160). Em 1946, o número de estabelecimentos com mais de 15.000 pés quadrados era relativamente pequeno, enquanto que em 1953, 27% dos estabelecimentos abertos tinham mais de 15.000 pés quadrados (*ibidem*). Neste ano considerava-se que um supermercado ideal deveria ter 15.600 pés quadrados, enquanto que em 1949 esse valor era de apenas 11.700 (*ibidem*).

O aumento no tamanho dos estabelecimentos está ligado ao aumento constante na variedade dos produtos comercializados pelo supermercado. Desde o seu surgimento, o supermercado tem uma tendência a incorporar cada vez mais produtos nas suas gôndolas, novos produtos alimentícios ou produtos não-alimentícios antes comercializados só por lojas especializadas. Em 1939, o supermercado já havia incorporado a comercialização de produtos farmacêuticos e de drogaria, produtos de beleza, produtos de limpeza, etc. A escassez de mão-de-obra no período da II Guerra estimulou a extensão do auto-serviço a certos departamentos que ainda funcionavam em *clerk-service*, principalmente os de carnes, frutas e verduras, e produtos lácteos. Após a Guerra aumentou-se a comercialização desses produtos e dos alimentos congelados; bem como se expandiu o auto-serviço aos departamentos de não-alimentos: produtos de higiene e beleza, utensílios domésticos, medicamentos, revistas, etc. (*op. cit.*, pp. 161-162). Conforme nota Zimmerman, a introdução constante de novos produtos no supermercado é uma necessidade intrínseca ao negócio, servindo para compensar a queda na taxa de lucro dos produtos que já são amplamente comercializados. Além disso, a expansão do auto-serviço sempre acarreta um aumento no volume de vendas (*ibidem*).

Durante as suas três primeiras décadas de existência o supermercado não somente cresceu como também se modernizou. Desde o final dos anos trinta não se observavam mais os supermercados funcionando nos velhos prédios de fábricas e garagens abandonadas. Eles passaram a investir crescentemente em instalações e equipamentos, fossem equipamentos para a exposição dos produtos, como os refrigeradores abertos da seção de congelados, fossem equipamentos para o conforto das instalações, como os condicionadores de ar, ou ainda equipamentos para um melhor manuseio dos produtos, como as pontes rolantes e os condutores mecânicos para o transporte das mercadorias dos caminhões para as lojas (Peak e Peak, 1977, pp. 21-25).

Após a Segunda Guerra, as redes de lojas tinham intensificado a substituição de lojas especializadas por supermercados e voltaram a conquistar fatias de mercado, que haviam perdido desde o surgimento deste último. No início dos anos cinquenta, muitos

supermercadistas independentes já estavam sendo incapazes de concorrer com as redes de supermercado. Nesse período voltaram a ganhar força as formas cooperativas de relacionamento entre os varejistas, e entre eles e os atacadistas, através das redes cooperativas e voluntárias, que haviam se desenvolvido nos anos vinte. Através das redes cooperativas, os varejistas se uniam para ganhar escala e internalizar a função do atacadista, comprando diretamente dos fabricantes sob condições iguais às grandes redes, como garantia a Lei Robinson-Patman. Os atacadistas também voltaram a atuar em conjunto com os seus clientes varejistas visando melhorar a eficiência de seu canal de distribuição e conseqüentemente aumentar o volume transacionado por eles.

Conforme sublinha Peak e Peak (*op. cit.*, p.26), as redes cooperativas e as voluntárias empreenderam várias ações para reduzir o preço das mercadorias repassadas aos pequenos varejistas: substituíram vendedores dispendiosos por sistemas de pedido direto pelo correio, substituíram depósitos pequenos e ineficientes por depósitos maiores e melhor equipados, entre outras. Ao mesmo tempo eles procuraram ajudar a melhorar a eficiência dos próprios varejistas, através de um melhor planejamento na loja e publicidade coletiva. Devido, em grande parte, a essas ações cooperativas, no final dos anos cinqüenta os varejistas independentes e seus fornecedores atacadistas estavam firmemente estabelecidos, com 63% do total das vendas de alimentos (*ibidem*).

Durante os anos cinqüenta e sessenta os supermercados continuaram se expandindo, modernizando-se e acrescentando cada vez mais produtos alimentícios e não-alimentícios. De acordo com Markin Jr. (1971, pp. 118-119), nesse período, os supermercados tiveram seus custos operacionais aumentados de 10 para 18% e, conseqüentemente, as margens brutas aumentadas de 12 para 20%. Segundo o autor, o aumento desses custos deve-se ao fato de que, durante essa época, o supermercado perdeu sua ênfase em manter reduzidos os custos operacionais para concorrer em preços e passou a oferecer cada vez mais conforto e mais produtos não-alimentícios de baixa rotatividade. Também nessas décadas os supermercados passaram a fazer promoção de vendas baseada não mais em preços baixos mas em 'cupons de desconto', que eram distribuídos aos clientes (Markin Jr. 1971; Peak e Peak, 1977).

Até a metade dos anos sessenta, o crescimento da economia, o desenvolvimento do setor de bens duráveis e o crescimento populacional, sustentaram o crescimento dos supermercados. Igualmente importante foi o fato de haver ainda uma quantidade de pequenas lojas especializadas que podiam ser substituídas pelo novo modelo. No final desses anos, o processo de substituição das lojas especializadas já havia sido concluído e a crescente construção de novos supermercados já estava saturando o mercado. Além disso, as lojas de departamento começaram a comercializar alimentos, oferecendo estes produtos a preços mais baixos que os dos supermercados, passando a se chamar de 'lojas de desconto'. Por causa desses novos concorrentes, os supermercados tiveram que ampliar ainda mais o leque de mercadorias, passando a comercializar um número maior de itens para o lar. Devido ao aumento na concorrência em geral, o preço baixo havia se restabelecido como o principal fator competitivo no varejo alimentício no final da década de sessenta.

No final desta década, os supermercados começaram a procurar novas formas de diferenciação, tentando individualizar cada loja às necessidades específicas de sua clientela. Peak e Peak (1977, p. 27) lembram que dois importantes estudos conduzidos pela revista *Progressive Grocer* revelaram que os clientes tinham diferentes necessidades e gostos:

“o cliente ‘padrão’ servido pelo modelo de loja padrão era um mito. Supermercadistas de vanguarda começaram a mudar suas lojas e estoques para atrair tipos específicos de clientes. Produtos étnicos de cuidados com a saúde e beleza, alimentos finos, e alimentos prontos para o consumo são os resultados desse conceito”.

Dessa forma, começaram a surgir novas lojas, desenhadas e equipadas especialmente para servir um determinado tipo de cliente. Além disso, os supermercados continuavam incorporando cada vez mais novos itens e departamentos, muitos deles com serviço de balconista, como padarias e farmácias. O constante aumento na variedade e sortimento dos produtos começou a lotar as gôndolas e a preencher todos os espaços livres das lojas. Nos anos sessenta o supermercado médio trabalhava com algo em torno de 7.500 itens, 2.200 a mais que dez anos antes (Markin Jr., 1971, p. 117). Nessas circunstâncias, alguns

supermercadistas começaram a fazer o gerenciamento do espaço na loja, avaliando constantemente a eficiência na utilização do espaço item por item (*op. cit.*, p. 28).

Os supermercados também passaram a utilizar pioneiramente as novas possibilidades oferecidas pela nova tecnologia da informação digital para obter, processar ou transmitir informações mais rapidamente. “Teclados manuais ou rolantes ajudavam a aumentar a velocidade do pedido da mercadoria, do ponto inicial na loja para o ponto final no depósito. E o computador exercia um papel fundamental em alguns experimentos excitantes com caixas eletrônicos” (*ibidem*). Para reduzir os custos operacionais, os supermercados também começaram a automatizar os depósitos e a utilizar novas máquinas e equipamentos para agilizar a estocagem e o manuseio das mercadorias (Peak e Peak, 1977, p. 28; Markin Jr., 1971, p. 119).

6. A evolução dos supermercados e as mudanças nas relações com os fornecedores: o impacto das novas tecnologias

Desde a década de quarenta, o supermercado e seu método de funcionamento haviam se tornado uma espécie de símbolo da economia norte-americana, atraindo a atenção de observadores de todo o mundo. Segundo Ohno (1978 *apud* KSA 1993), o sistema *just-in-time* de produção foi inspirado no sistema de reabastecimento dos supermercados norte-americanos. Nas palavras de Ohno,

“Em 1956, eu visitei as unidades de produção da *General Motors*, *Ford*, e outras empresas de maquinaria. Mas o que mais me impressionou foi o grau de predomínio dos supermercados nos Estados Unidos. A razão para isso era que desde o final dos anos 1940, na fábrica de automóveis da *Toyota* que eu gerenciava, nós já estávamos estudando o supermercado norte-americano e aplicando os seus métodos para o nosso trabalho” (*op. cit.*, p. 14).

Na segunda metade da década de sessenta, havia chegado ao fim a fase de expansão do supermercado, com o aumento da concorrência, elevação dos custos operacionais e a entrada de novos competidores. A partir desse período os supermercados começaram a buscar inovações tecnológicas para aumentar a eficiência de seu sistema operacional. No início dos anos setenta os supermercados foram os primeiros a adotarem a tecnologia de identificação dos produtos por código de barras; uma inovação que resultou no código universal dos produtos (UPC – *Universal Product Code*) em 1973, que se tornou o sistema padrão usado pela indústria e comércio no mundo inteiro. Os supermercados também foram os pioneiros na utilização do intercâmbio eletrônico de dados (EDI). Em 1982, o *Uniform Code Council* estabeleceu a padronização de EDI para a indústria de alimentos, evitando-se os problemas de incompatibilidade entre os sistemas operacionais particulares utilizados pelos diferentes fornecedores e compradores⁴⁵.

⁴⁵ O *Uniform Code Council* foi criado em 1972 pelo esforço conjunto dos *Grocers Manufacturers of America* com o *Food Marketing Institute*, para administrar e controlar a utilização do UPC (KSA, 1993, p. 14; Sealey, 1994, p. 6).