

Julio 2019 - ISSN: 1696-8352

## **A ESTRATÉGIA DESENVOLVIDA PELA REDE VAREGISTA PÃO DE AÇÚCAR NA CIDADE DO RIO DE JANEIRO PARA COMERCIALIZAÇÃO DE FRUTAS, LEGUMES E VERDURAS ORGÂNICOS**

**Ursula Leite Ribeiro<sup>1</sup>**  
**Renato Linhares de Assis<sup>2</sup>**

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Ursula Leite Ribeiro y Renato Linhares de Assis (2019): "A estratégia desenvolvida pela rede varejista pão de açúcar na cidade do Rio de Janeiro para comercialização de frutas, legumes e verduras orgânicos", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (julio 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/07/comercializacao-frutas-legumes.html>

### **RESUMO**

Atualmente, o mercado mundial de alimentos orgânicos movimenta cerca de 30 bilhões de dólares ano. O consumo desses alimentos vem aumentando consideravelmente, especialmente a partir da década de 1990. Para acompanhar a crescente demanda, os países passam a produzir cada vez mais produtos que atendam as exigências desses mercados. O Brasil se destaca neste contexto como um dos principais países produtores de alimentos orgânicos, apresentando um crescimento de 30% ao ano. Paralelamente, os supermercados ganham destaque na comercialização de frutas, legumes e verduras e se consolidam como um dos principais canais de distribuição de alimentos orgânicos no mundo. Nos últimos anos, é possível observar o desenvolvimento de ações mercadológicas das grandes redes varejistas, especialmente nos grandes centros urbanos, no sentido de associar suas organizações a uma postura mais sustentável. Diante disso, a pesquisa procura analisar as estratégias utilizadas para frutas, legumes e verduras orgânicos do grande varejo no município do Rio de Janeiro. Para atingir esse propósito, utilizou-se uma metodologia de análise que possibilitasse a organização dos dados coletados no campo de pesquisa, através de critérios advindos marketing, levando-se em conta a realidade do mercado varejista brasileiro e suas especificidades.

**Palavras-chave:** Estratégias de supermercados, Alimentos Orgânicos, Consumo Alimentar.

### **RESUMEN**

Actualmente, el mercado mundial de alimentos orgánicos se mueve alrededor de 30 mil millones de dólares al año. El consumo de estos alimentos ha aumentado considerablemente, especialmente desde la década de 1990. Para satisfacer la creciente demanda, los países producen cada vez más productos que satisfacen las demandas de estos mercados. Brasil se destaca en este contexto como uno de los principales países productores de alimentos orgánicos, con un crecimiento del 30% anual.

<sup>1</sup> Mestre em Gestão e Estratégia em Negócios, pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ. [ursulaminas@gmail.com](mailto:ursulaminas@gmail.com)

<sup>2</sup> Engenheiro Agrônomo (PhD), Pesquisador da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária/Centro Nacional de Pesquisa e Agrobiologia (Embrapa Agrobiologia); professor do programa de Mestrado em Agricultura Orgânica (UFRRJ e a Embrapa Agrobiologia), professor no programa de doutorado binacional em Ciência, Tecnologia e Inovação em Agropecuária (PPGCTIA-UFRRJ). [renato@cnpab.embrapa.br](mailto:renato@cnpab.embrapa.br)

Paralelamente, los supermercados se destacan en la comercialización de frutas, verduras y hortalizas y se consolidan como uno de los principales canales de distribución de alimentos orgánicos en el mundo. En los últimos años, ha sido posible observar el desarrollo de acciones de mercado por parte de grandes cadenas minoristas, especialmente en grandes centros urbanos, para asociar a sus organizaciones a una posición más sostenible. En vista de esto, la investigación busca analizar las estrategias utilizadas para las frutas y verduras orgánicas de las grandes tiendas minoristas en la ciudad de Río de Janeiro. Para lograr este propósito, se utilizó una metodología de análisis para permitir la organización de los datos recopilados en el campo de la investigación, a través de criterios de mercadeo, teniendo en cuenta la realidad del mercado minorista brasileño y sus especificidades.

**Palabras clave:** estrategias de supermercado, alimentos orgánicos, consumo de alimentos.

## ABSTRACT

Currently, the world market for organic foods moves about 30 billion dollars a year. Consumption of these foods has increased considerably, especially since the 1990s. To keep up with the growing demand, countries are increasingly producing products that meet the demands of these markets. Brazil stands out in this context as one of the main organic food producing countries, presenting a growth of 30% per year. At the same time, supermarkets are prominent in the commercialization of fruits, vegetables and vegetables and are consolidated as one of the main distribution channels of organic food in the world. In recent years, it has been possible to observe the development of market actions by large retail chains, especially in large urban centers, in order to associate their organizations to a more sustainable position. Therefore, the research seeks to analyze the strategies used for organic fruits and vegetables of the large retail in the city of Rio de Janeiro. To achieve this purpose, an analysis methodology was used to enable the organization of data collected in the field of research, through marketing criteria, taking into account the reality of the Brazilian retail market and its specificities.

**Key Word:** Supermarkets strategies, Organic Food, Food Consumption

## 1 INTRODUÇÃO

O avanço da crise ambiental trouxe prejuízos irreparáveis ao meio ambiente. Com isso observa-se uma mudança de atitude por uma parcela da população, através de transformações sociais que influenciam os consumidores no sentido de adotarem uma posição mais crítica e consciente em relação aos produtos que adquirem. Este novo padrão de consumo vem acompanhado de um grande fluxo de informações e de novas opções de produtos que possam atender o padrão de qualidade e segurança exigido por esse público.

Desta forma as organizações têm procurado adotar discursos e ações para se adequar às novas exigências do mercado. Atualmente elas precisam se adaptar rapidamente para atender às necessidades e desejos deste novo consumidor. Um exemplo nítido disso acontece na indústria de alimentos, onde a demanda por alimentos orgânicos vem crescendo vertiginosamente.

Os supermercados, na atualidade, são considerados o principal canal de distribuição de alimentos no Brasil. Assim, busca-se com este trabalho analisar as estratégias do grande varejo no município do Rio de Janeiro utilizadas para frutas, legumes e verduras orgânicos, cuja produção e consumo são fortemente caracterizados por valores sociais e ambientais.

O método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso tratando-se, portanto de uma pesquisa empírica qualitativa. Este tipo de pesquisa enquadra na classificação de pesquisa-diagnóstico, que procura explorar o ambiente organizacional e de mercado, além de levantar e definir problemas. Visa

o diagnóstico interno ou do ambiente que circunda a organização. Esse tipo de pesquisa não prevê, a princípio, qualquer proposição a partir do que foi diagnosticado. Via de regra, os diagnósticos possibilitam referenciais de excelência, comparação com os competidores, avaliação dos pontos fracos e fortes inerentes à empresa.

Com a realização da pesquisa foi possível perceber que o mercado de alimentos orgânicos enfrenta diversos desafios, principalmente no que se refere ao suprimento da demanda em constante crescimento, sendo possível concluir que o alcance ambiental desta prática é bastante amplo, podendo contribuir para o exercício da busca da sustentabilidade nas organizações.

## **2 ABORDAGEM CONCEITUAL SOBRE AGRICULTURA ORGÂNICA E SUSTENTABILIDADE**

A maximização dos lucros e intensificação dos processos produtivos, características da sociedade atual, contribuíram para que o desenvolvimento sustentável fosse visto, por um longo período, como um entrave ao crescimento econômico. Porém, esse conceito vem sofrendo alterações e hoje surge como uma proposta para atingir o crescimento econômico e ao mesmo tempo amenizar seus impactos no meio ambiente, destacando sua função como uma proposição conciliadora, onde se reconhece que o progresso técnico efetivamente relativiza os limites ambientais, mas não os elimina e que o crescimento econômico é condição necessária, mas não suficiente para a eliminação da pobreza e das disparidades sociais.

Historicamente, começou-se a perceber os impactos da sociedade de consumo no meio ambiente, e a partir de então se deu uma redefinição da crise ambiental com a mudança de paradigma da própria sociedade em termos de estrutura e organização, então surgiu no mercado, consumidores que escolhem por produtos e serviços considerados seguros ambientalmente; evitam produtos e serviços não seguros para o meio ambiente e descartam produtos apropriadamente.

A origem da agricultura orgânica remonta desse período, como uma forma de produzir alimentos sem a utilização de insumos químicos. A partir da década de 1980, quando surge o conceito de agroecologia, a agricultura orgânica se firma como uma importante forma alternativa para produzir alimentos com o objetivo de conservação dos recursos naturais para a viabilização de um futuro mais sustentável para as próximas gerações, através da produção de alimentos que não trouxessem tantos prejuízos à sociedade, que agisse com menor exclusão social e que fossem menos nocivos à saúde humana e ao meio ambiente, sem a utilização de insumos químicos sintéticos.

As pessoas se utilizam do consumo de produtos orgânicos como parte de uma atitude assumida frente ao meio ambiente ou de responsabilidade social. Estes podem ser os considerados consumidores verdes, sustentáveis ou socialmente responsáveis, que procurariam incentivar as formas alternativas de produção de alimentos. O consumo de produtos orgânicos pode ser ocasional, e apenas uma entre outras práticas consideradas saudáveis. O consumidor com esse estilo de vida está mais preocupado com seu prazer e bem-estar, da sua vida saudável e de uma relação de respeito com a natureza.

E mesmo com toda essa mudança que estava ocorrendo a discussão sobre sustentabilidade só veio ganhar visibilidade a partir de 1990, quando se reconheceu a importância do tema. Em 1992

realizou-se a Rio 92, a Conferência das Nações Unidas, essa Conferência apresentou uma perspectiva de conciliação das atividades econômicas com a necessidade de proteger o planeta e oferecer um futuro sustentável para todos os povos. Uma série de convenções, acordos e protocolos foram firmados durante sua realização. O mais importante deles, a chamada Agenda 21, traduziu em projetos o conceito de desenvolvimento sustentável e comprometia as nações signatárias a adotar métodos de proteção ambiental, justiça social e eficiência econômica, criando um Fundo para o Meio Ambiente, oferecendo então o suporte financeiro das metas fixadas.

A partir da década de 1990 a comercialização de orgânicos foi regulamentada pela legislação de inúmeros países da Europa e nos Estados Unidos. No Brasil, aconteceram dois eventos de destaque mundial: a Conferência Mundial ECO 92, no Rio de Janeiro, e a 9ª Conferência Científica da Federação Internacional dos Movimentos da Agricultura Orgânica (IFOAM). No fim desta década, o Ministério da Agricultura e do Abastecimento criou a primeira norma de produção orgânica, a Instrução Normativa de 19 de maio de 1999 que tinha como objetivo a criação do Colegiado Nacional e dos Colegiados Estaduais, cuja função principal era regularizar as ações das entidades certificadoras.

Esse movimento foi antecedido pela agroecologia uma ciência que buscava estabelecer base teórica para esses movimentos alternativos à agricultura industrial. A agroecologia, mais do que simplesmente tratar sobre o manejo ecologicamente responsável dos recursos naturais, constitui-se em um campo do conhecimento científico que, partindo de um enfoque holístico e de uma abordagem sistêmica, pretende contribuir para que as sociedades possam redirecionar o curso alterado da coevolução social e ecológica, nas suas mais diferentes inter-relações e mútua influência (CAPORAL; COSTABEBER, 2007).

O ideal de sustentabilidade está relacionado ao tipo de propriedade mais adequada aos seus princípios. Em diversos países, incluindo no Brasil, as propriedades patronais foram consideradas mais adequadas para a modernização. Porém, quando tratamos de sistemas sustentáveis, é mais provável que a produção familiar se torne vantajosa, por sua escala - geralmente menor - por sua capacidade gerencial, pela mão-de-obra mais qualificada, pela diversificação de culturas e especialmente por sua flexibilidade (ROMEIRO, 1998). O desafio da sustentabilidade assume um papel central na reflexão em torno das dimensões de desenvolvimento e das alternativas de desenvolvimento que incorpore questões relativas às dimensões globais, ao mesmo tempo que adquira um viés local. A organização democrática do poder local assume um importante papel no que se refere à questão ambiental, principalmente no papel de integradora entre atores e políticas (JACOBI, 1997). Neste sentido, a ação local tem grande importância neste contexto, no sentido em que possibilita o desenvolvimento das potencialidades dos sistemas familiares de produção, para que possam competir no mercado de produtos agrícolas, respeitando os preceitos da sustentabilidade.

Para Castañeda (2012) a relação entre a compra de alimentos orgânicos e o meio ambiente aparece como uma forma dos consumidores incentivarem a produção de alimentos em uma cadeia sustentável, com práticas agrícolas ecológicas, que não agridem o ambiente. A produção orgânica aparece como capaz, até mesmo, de recuperar os solos e os lençóis freáticos, que não são contaminados, sendo assim preservados, além de desmatar menos que a agricultura convencional.

Desta forma, o aumento da demanda por alimentos orgânicos é visto como um fator que pode acelerar a transição da atual hegemonia da produção convencional, com utilização de agrotóxicos e desmatamento de florestas, para outra, por eles considerada ideal: a produção orgânica. Esses consumidores entendem que suas compras de alimentos orgânicos constituem uma contribuição para a “melhoria do planeta”.

Segundo o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), existem dois conceitos fundamentais na produção orgânica: a relação de confiança entre produtor e consumidor e o controle de qualidade. Atualmente, a legislação brasileira admite três maneiras diferentes de atestar a qualidade orgânica: o Controle Social para a Venda Direta sem Certificação, a Certificação e os Sistemas Participativos de Garantia (SPG).

O primeiro é formado por agricultores familiares que realizam vendas diretas, que devem ser membros de uma Organização de Controle Social (OCS). Os outros dois deverão atender aos requisitos estabelecidos pelo Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade Orgânica (SISORG). O SISORG é integrado por órgãos e organizações da administração pública federal e pelos organismos de avaliação da conformidade (OAC) credenciados pelo MAPA.

No Brasil, o mercado de produtos orgânicos cresceu em torno de 40 a 50% na virada do milênio, devido especialmente ao incremento do consumo brasileiro. O mercado interno foi fortalecido através de políticas públicas e aumento do conhecimento dos consumidores sobre este tipo de produto, ao mesmo tempo em que houve uma redução da área voltada para exportação. O mercado brasileiro para produtos orgânicos cresceu e a moeda valorizada atraiu mais a comercialização interna. Contudo, outros problemas podem também ser apontados: a redução nas importações de vários países por problemas cambiais decorrentes da valorização do real; e a diferença no valor da certificação internacional em relação a nacional, de 30 a 40% mais cara. (ORGANICS BRASIL, 2018)

Outro fator que contribuiu para esse crescimento foi a ação política dos consumidores frente aos problemas socioambientais contemporâneos mescla ações inovadoras e tradicionais de posicionamento político. Esse posicionamento político se dá com a importância que os consumidores conferem ao acesso à informação, como instrumento de uma tomada de consciência que eles consideram necessária para desempenhar práticas de compra de alimentos orgânicos, reforçando a saída para a “crise ambiental”(CASTAÑEDA, 2012)

## **2.1 Certificação e Produção De Orgânicos**

A certificação, juntamente com os SPG, compõem o chamado SISORG. É possível obter o selo SISORG das seguintes maneiras: através de uma Certificação por Auditoria ou por um Sistema Participativo de Garantia.

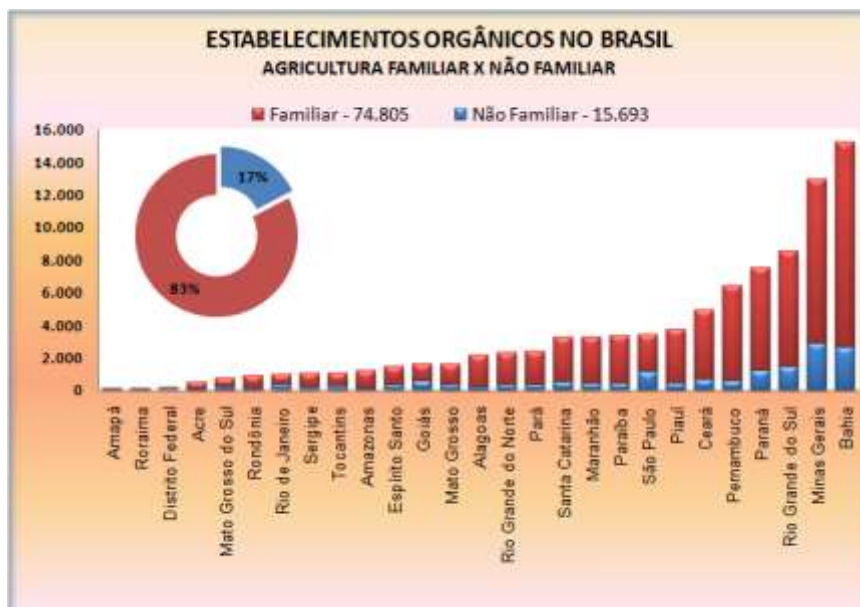
Para que haja o estabelecimento do sistema de avaliação da conformidade, cada país é responsável pela implantação do mecanismo de acreditação de organismos de certificação, laboratórios, auditores etc. Esse mecanismo é responsável por garantir a independência, objetividade, imparcialidade e segurança das atividades de avaliação da conformidade feito pelas certificadoras. (FONSECA, 2009)

Fonseca (2009) afirma ainda que, a certificação serve como uma importante ferramenta para a criação de confiança em circuitos longos de comercialização, na medida que: facilita o planejamento e eficiência da unidade de produção, facilita o desenvolvimento de pesquisas e do mercado, torna as informações mais transparentes sobre a procedência do alimento, aumenta a credibilidade da agricultura orgânica, auxilia na definição de grupos que necessitam de créditos ou subsídios. Darolt (2005) conceitua a certificação da seguinte maneira:

A certificação é um processo de inspeção das propriedades agrícolas, realizado com uma periodicidade que varia de dois a seis meses, para verificar se o alimento orgânico está sendo cultivado e processado de acordo com as normas de produção orgânicas. O foco da inspeção não é o produto, mas a terra e o processo de produção. Assim, uma vez credenciada, a propriedade pode gerar vários produtos certificados, que irão receber um selo de qualidade. (DAROLT 2005, p.4)

As instituições certificadoras têm importante papel nessa cadeia produtiva, já que a sua credibilidade é determinante da confiança que distribuidores e consumidores devotam ao produto oferecido.

A produção de produtos orgânicos obedece criteriosamente às exigências das instituições certificadoras. No Brasil essa produção está configurada da seguinte maneira: os principais estados brasileiros em números de estabelecimentos orgânicos são: Bahia, Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Paraná. De acordo com o Censo Agropecuário de 2006, o estado do Rio de Janeiro ocupa a vigésima primeira posição em termos de estabelecimentos orgânicos no Brasil, sendo predominantemente ocupado por agricultura familiar, acompanhando a tendência do país (Figura 1).



**Figura 1** - Estabelecimentos orgânicos - Agricultura familiar X Não familiar por estado  
 Fonte: Censo Agropecuário, IBGE (2006).

No estado do Rio de Janeiro, local onde essa pesquisa se desenvolve, a agricultura orgânica destaca-se principalmente nas regiões serrana e centro-sul fluminense. Dentre estas regiões produtoras é possível citar Petrópolis, Teresópolis e Nova Friburgo como principais produtores de

alimentos orgânicos. A Região Serrana conhecida como "cinturão verde" responde por maior parte da produção interna de verduras, legumes e frutas.

Atualmente, a grande maioria dos agricultores orgânicos fluminenses está vinculada à Associação de Agricultores Biológicos do Estado do Rio de Janeiro (ABIO), criada em 1984, e que garante desde então, a conformidade da produção orgânica de seus associados, sendo que desde 2010 através de Sistema Participativo de Garantia.

Importante destacar, nesse contexto, que o processamento dos produtos orgânicos no país é realizado predominantemente por grandes empresas, sendo a distribuição realizada por diversos agentes intermediários, entre eles: lojas especializadas em produtos orgânicos, lojas de produtos naturais, varejões que revendem hortigranjeiros em geral, feiras livres convencionais e redes de supermercados. As vendas também se realizam para empresas de *food service* (restaurantes, lanchonetes, cozinhas industriais e redes de *foods*) e a mercados institucionais (hospitais públicos e merenda escolar). Outra distribuição a ser considerado é aquela realizada por atacadistas, cujos principais clientes são as empresas distribuidoras exclusivas de produtos orgânicos que vendem seus produtos principalmente a grandes redes de supermercados.

### **3 ESTRÁTEGIAS DE MARKETING “VERDE” PARA COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTOS ORGÂNICOS**

O Marketing possui uma rica variedade de conceitos e ferramentas. Nesta pesquisa inicialmente será utilizada a definição de marketing por dois de seus principais estudiosos, Kotler e Drucker, depois iremos descrever algumas de suas principais ferramentas, formadas pelo mix de Marketing.

Kotler (2000, p. 30) diz que "Marketing é um processo por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros."

O objetivo de qualquer negócio é produzir um consumidor satisfeito. O Marketing é um dos meios para conhecer profundamente o consumidor que se busca atingir, de modo a criar respostas para suas necessidades e desejos. (DRUCKER, 1998)

Mas uma tendência tem modificado os estudos realizados a cerca do Marketing, e seu conceito evoluiu desde então. Uma nova postura por parte dos consumidores fez com que os administradores de negócios se adequassem às novas exigências do mercado, buscando assim traçar novas estratégias para atender às necessidades da demanda. Surgiram então os conceitos de "Marketing Verde" ou marketing ambiental.

Polonski e Rosenberger (2001) explicam que o marketing ambiental, ou verde, consiste em todas as atividades desenhadas para gerar e facilitar trocas de forma a satisfazer os desejos e necessidades humanas, resultando um impacto mínimo sobre o meio ambiente.

Um conceito que resume bem a ideia de Marketing “verde” é dado por Ken Pettie e Charter (1992 apud BARKER, 2005), que o classifica como sendo a priorização de aspectos ambientais nas decisões de Marketing. Segundo Pettie e Charter (1992 apud BARKER, 2005) Marketing verde é o processo gerencial responsável por identificar, antecipar e satisfazer as exigências dos consumidores

e da sociedade de uma forma rentável e sustentável. Introduzindo questões referentes à legislação ambiental, consumo consciente e produção sustentável.

O processo da administração de Marketing parte da definição da missão e posteriormente da visão e dos valores da empresa. A missão vai mostrar o que a empresa pretende ser no longo prazo e o que pretende evitar nesse ínterim. Mesmo que não seja explicitamente declarada, todas as empresas cumprem certa missão. Pode-se dizer que a missão é o propósito central da empresa, sua razão de ser. Segundo DRUCKER (1998, p. 65), para que a empresa possa definir sua missão, ela deve responder às seguintes questões: qual o negócio da nossa empresa? Quem são nossos clientes? O que o consumidor valoriza? Para onde a empresa está caminhando? Para onde ela deveria estar caminhando e como ela deveria ser no futuro?

Para Kotler (2000, p. 66), uma boa declaração de missão estimula e assegura que a filosofia empresarial seja praticada de forma independente, porém com consistência e uniformidade, visando atingir os objetivos da empresa.

A visão relaciona-se diretamente com a missão, porém são mais voltadas a objetivos mensuráveis, como por exemplo maior participação no mercado. Seria como um sonho ou um ideal que se deseja realizar nos próximos 10 a 20 anos.

Já o objetivo emerge como parte do planejamento estratégico. Os objetivos podem ser definidos como marcos mensuráveis que as empresas usam para avaliar se estão ou não alcançando sua missão. Com a análise externa, a empresa identifica as principais oportunidades e ameaças em seu ambiente competitivo e a análise interna identifica suas forças e fraquezas organizacionais. Essas análises auxiliam a empresa em sua escolha estratégica.

A utilização de diversas ferramentas como meio de obter as respostas desejadas do seu público-alvo, denomina-se mix de Marketing, também conhecido como composto de Marketing, essas ferramentas estão classificadas em quatro grupos, chamados de 4 P's de Marketing: produto, preço, promoção e praça (ou ponto de venda).

Segundo Kotler (2000), este mix de marketing tem por intuito exercer influência sobre os canais comerciais, assim como sobre seus consumidores finais. Esse conjunto de variáveis pode ser controlado pela empresa de modo a influenciar o mercado alvo que se deseja alcançar. Para obter maior eficácia no alcance dos objetivos da empresa e mostrar-se consistente com seu posicionamento no mercado, as empresas precisam fazer com que essas estratégias interajam entre si, de modo a se tornarem coerentes umas com as outras e com a estratégia da empresa como um todo. A Figura 2 demonstra uma empresa ofertando um mix de produtos, serviços, preços e pontos-de-venda, assim como uma variedade de tipos de promoção, como promoção de vendas, publicidade, relações públicas e marketing direto.





**Figura 2** - Os 4 P's do mix de marketing  
 Fonte: KOTLER (2000, p.37)

Essa análise das ferramentas de Marketing será utilizada para destacar um tema que contribui para o que se propõe nesse trabalho. O setor de varejo, que deve ser inicialmente entendido dentro de toda sua amplitude e das diferentes classificações que podem ser encontradas dependendo dos critérios adotados. Para Parente (2000 p. 25), as instituições varejistas podem ser subdivididas em três categorias:

1. Classificação de acordo com a propriedade: formadas por independentes, redes, franquias, departamentos alugados e Sistemas Verticais de Marketing;
2. Varejo com lojas: formadas por alimentícias, não alimentícias e de serviços.
3. Varejo sem lojas: marketing direto, vendas diretas, máquinas de vendas e varejo virtual.

Nesta análise serão utilizados os conceitos de redes, que se caracterizam por operar com mais de uma loja sob a mesma administração. Atuam como indústria varejista independente, possuindo vantagens no que se refere a facilidade no controle de operações, flexibilidade e adequação a cada unidade de negócio. Por outro lado, apresentam maior poder de barganha com seus fornecedores, aumentando as economias de escala, ou seja, seu poder de compra e obtendo custos menores de produtos e serviços, permitindo também um aumento nos investimentos em outras áreas.

Outra classificação importante para o trabalho em questão se refere às lojas do segmento alimentício. Uma primeira classificação baseia-se no agrupamento em lojas independentes e cadeias de lojas. As cadeias de lojas são formadas por redes de algumas ou diversas lojas, cujo controle encontra-se centralizado oferecendo um maior poder de barganha com seus fornecedores e clientes em relação aos seus concorrentes, porém demonstrando baixa flexibilidade quanto a prestação de serviços, preços e promoções. Atualmente, muitas cadeias operam com o sistema de *franchise*, ou

seja, permitem que terceiros utilizem de marcas, produtos e serviços padronizados, mediante remuneração, sendo que a operação das lojas normalmente é realizada pelo franquiado.

No varejo alimentar, os principais formatos, encontrados no país, são os supermercados e hipermercados. Esses formatos são os que apresentam similaridade ou semelhança com os conceitos utilizados pelas grandes cadeias internacionais e onde têm se concentrado as grandes mudanças estratégicas, a nível mundial, embora, com reflexos em todos os demais segmentos do varejo alimentar. Os supermercados compactos vêm ganhando cada vez mais espaço, principalmente em grandes centros urbanos como o Rio de Janeiro. Isso se explica em parte graças a uma mudança no perfil do consumidor. Pesquisas realizadas pela ABRAS (2018) demonstram que os consumidores desses grandes centros apresentam uma frequência cada vez maior de idas ao supermercado, buscando praticidade e conveniência em suas compras. A localização é uma importante característica para a escolha do supermercado, visto que esses consumidores não estão dispostos a se deslocarem muito para fazer suas compras.

### **3.1 A Comercialização De Produtos Orgânicos Na Rede Varejista De Alimentos**

Normalmente, as formas de comercialização de alimentos orgânicos são as feiras orgânicas, lojas especializadas e entregas de cestas em domicílio. A maior parte da produção orgânica é vendida para empresas de beneficiamento e distribuição, que por sua vez, vendem esses produtos para supermercados, atacadistas, restaurantes, lojas, distribuidores de cestas domiciliares ou diretamente para distribuidores independentes.

No entanto, os supermercados estão assumindo um papel cada vez mais importante no cotidiano dos consumidores de alimentos. A partir da década de 1990, quando a discussão sobre a importância da sustentabilidade nas organizações se tornou cada vez mais acirrada, os supermercados buscaram responder as demandas criadas neste sentido acerca dos alimentos, no que os produtos orgânicos passaram a ter destaque importante no cenário mundial. Além disso, as grandes redes de varejo se mostram como agentes centrais de transformação alimentar, já que a partir de então o varejo começou a oferecer estratégias fragmentadas de micro-marketing para alimentos como frutas, legumes e verduras (FLV), laticínios e carne. (OOSTERVEER et. al., 2010)

É possível observar que o principal canal de comercialização dos produtos orgânicos nos países que apresentam maior participação neste segmento de mercado se encontra nos supermercados. (WILLER; YUSSEF, 2004; GUIVANT et al., 2010)

O setor de supermercados vende grande número de produtos, mas em algumas categorias em especial, seu papel como ponto de venda se torna preponderante. O volume total de vendas de produtos de elevado consumo, formado por alimento, higiene e limpeza representa mais de 85% do setor. Dentro desta perspectiva, o setor de varejo se apresenta como um importante meio para a expansão do mercado de produtos orgânicos. Dados estatísticos mostram que cerca de 70% da produção mundial de produtos orgânicos é comercializada por supermercados. (ABRAS, 2018)

Pelos dados do Ranking Abras-Nielsen 2010, o setor de autosserviço alimentar brasileiro (formado basicamente por supermercados, supermercados compactos, hipermercados, etc.) ultrapassou 78,3 mil lojas em 2009, aumentando o número de unidades de venda em 3,4%. Em números de check-outs (ou "caixas" dos supermercados), a expansão foi de 3% em 2009, levando o setor de autosserviço a contabilizar mais de 192,5 mil pontos de venda. Em termos de faturamento, o setor apresentou um resultado de R\$ 177 bilhões, contrastando com os R\$ 70 bilhões conquistados em 1999. (ABRAS, 2018)

E de acordo com Guivant (2005) esse setor de autosserviço, que é composto basicamente por supermercados possui três estratégias de venda de produtos orgânicos: estratégia mínima, estratégia básica e estratégia máxima, que variam de acordo com análise da valorização oferecida a produtos deste tipo em cada estabelecimento.

Na estratégia mínima, o supermercado possui uma quantidade limitada de produtos orgânicos. Não existe destaque visual que distinga os alimentos orgânicos dos alimentos convencionais, sendo que estes podem se encontrar misturados com produtos de outros tipos como hidropônicos. A empresa não demonstra propósito explícito em associar sua imagem a um perfil ambientalista.

A segunda estratégia, a estratégia básica, envolve um número maior de produtos. A empresa comunica seu comprometimento aos seus consumidores e atrela seu posicionamento a preocupação ambiental, buscando agregar valor à imagem organizacional por meio da comercialização de produtos orgânicos.

Estratégia máxima implica que a empresa destaca os produtos orgânicos em relação aos demais. Existe bom relacionamento e apoio com os produtores para aumentar e manter a oferta. Existe maior preocupação com treinamento dos funcionários para que possam orientar os consumidores sobre os benefícios do consumo desses produtos.

O conjunto de ferramentas que formam esse composto e definem as estratégias utilizadas é o mix de Marketing dos 4 P's (Produto, Ponto de venda ou praça, promoção e preço). Conforme foi detalhado anteriormente.

#### **4 ESTUDO DE CASO: A ATUAÇÃO DA EMPRESA PÃO DE AÇÚCAR NO MERCADO DE FRUTAS, LEGUMES E VERDURAS (FLV) ORGÂNICOS**

Para melhor compreensão do tema aqui abordado foi realizado um estudo de caso. Para Yin (1981), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto. Como crítica, o autor levanta a falta de um esquema conceitual rígido na análise dos resultados. Para isso, Roesh (2009) destaca a importância de analisar a organização a partir de suposições, questões ou atividades.

A técnica de coleta de dados foi a aplicação de questionários semiestruturados com: entrevistas por e-mail com o **gerente da categoria de produtos orgânicos e o gerente de marketing regional**, que forneceram principalmente materiais internos da empresa estudada; entrevistas pessoais com **um gerente de loja** - localizada em Copacabana - e **três líderes da sessão de FLV**. Soma-se a isso, entrevistas informais com consumidores de produtos orgânicos,

além de observação de campo acerca do dia-a-dia da sessão de FLV orgânicos nas lojas. Para o trabalho de campo, foram visitadas nove lojas na Zona Sul da cidade do Rio de Janeiro, sendo que a maior parte delas se encontrava no bairro de Copacabana e adjacências.

#### **4.1 O Grupo Pão de Açúcar**

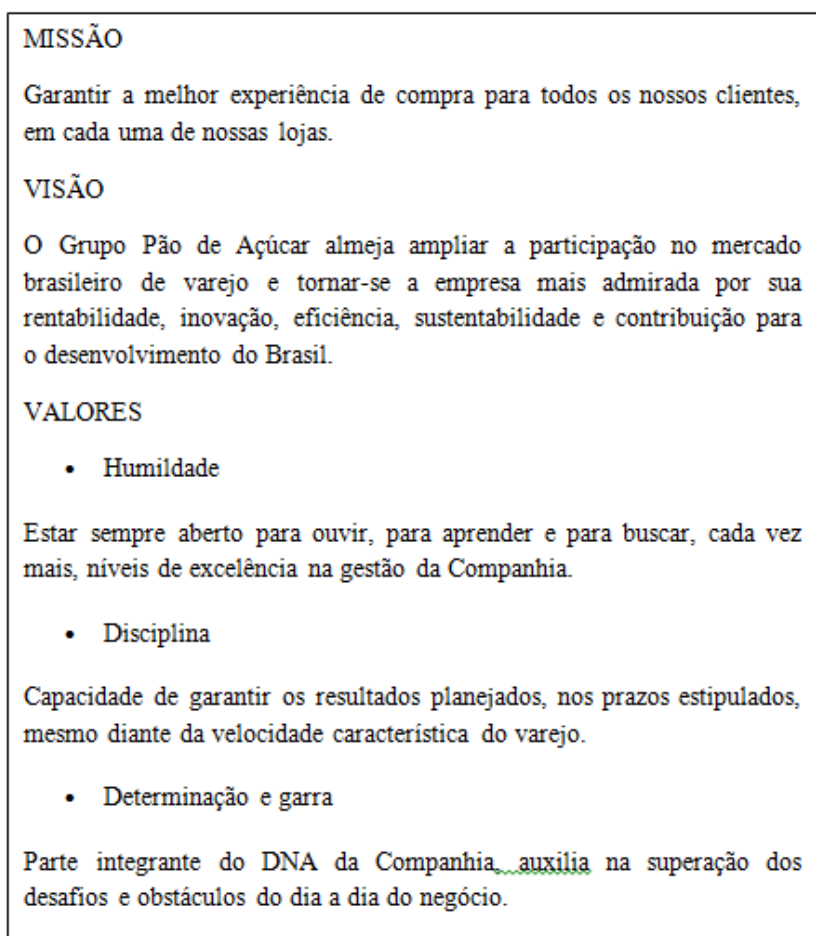
Antes de iniciar a análise dos dados coletados, faremos brevemente uma apresentação do Grupo Pão de Açúcar.

O Grupo Pão de Açúcar foi pioneiro no varejo nacional ao reconhecer o potencial do mercado de produtos orgânicos há mais de 15 anos, quando foi iniciado um trabalho de parceria com vários fornecedores. Essa ação contribuiu com a maior oferta e sortimento de produtos e do consumo. Em 2011, a rede divulgou o "Compromisso com a Natureza", contendo as seis ações de maior impacto para promoção da gestão e operação sustentável da rede e que devem ser cumpridos até o final de 2012. Uma das iniciativas diz respeito a produtos orgânicos. Até o final de 2012 todas as lojas Pão de Açúcar pretende contar com aumento de 30% no sortimento da categoria. A rede já é a maior do setor em comercialização de produtos sem agrotóxico com mais de 750 produtos em linha.

A tradição de 63 anos do Grupo Pão de Açúcar é um fator estratégico que fortalece a imagem da companhia, sendo importante em seu processo de expansão. Aliado a isso, somam-se as diversas marcas que compõem o portfólio do Grupo, cada uma com participação significativa em seus respectivos segmentos de atuação: Pão de Açúcar (supermercado de vizinhança, com foco nas classes A/B), Extra (marca guarda-chuva que abrange diversos formatos e tipos de negócios), Assaí (atacarejo), Ponto Frio (lojas de eletroeletrônicos para as classes A/B) e Casas Bahia (lojas de eletroeletrônicos para as classes C/D).

Atualmente, o Grupo Pão de Açúcar é a maior empresa varejista do Brasil. Com a recente aquisição das Casas Bahia, o Grupo Pão de Açúcar passou a ter mais de 136 mil colaboradores, se tornando o maior empregador privado do País, com 1800 lojas espalhadas por 19 estados, e Distrito Federal. Em 2009, a empresa faturou R\$ 26,22 bilhões, tornando-se a líder do setor de autosserviços, seguida pelas concorrentes Carrefour e Walmart. (ABRAS, 2011)

Depois de entender o mercado onde se insere, conhecer seus diferenciais e estabelecer um posicionamento é importante que a empresa estipule sua missão, visão e muitas vezes os valores que devem ser seguidos por todos os funcionários da empresa em questão. De acordo com o material institucional, o Pão de Açúcar definiu sua visão, missão e valores conforme é apresentado na Figura 3:



**Figura 3:** Missão, Visão e Valores do PA  
 Fonte: PÃO DE AÇÚCAR (2018)

Em relação aos objetivos, a empresa comunica o seguinte:

- No que se refere ao varejo alimentar, o GPA busca ampliar a participação de alimentos no portfólio do grupo e manter a liderança do Ranking da ABRAS.
- Busca adotar uma estratégia de diversificação integrada, investindo em negócios de não alimentos para alavancar de forma sinérgica, o varejo alimentar.
- Nos canais virtuais, pretende liderar o negócio de comércio eletrônico.
- E finalmente, ser reconhecido como agente transformador na educação brasileira em questões de sustentabilidade.

#### 4.2 Análise da Atuação do Grupo Pão de Açúcar no Mercado de FLV Orgânicos

Foi realizada uma análise da atuação da empresa Pão de Açúcar, com destaque para os supermercados sob a bandeira Pão de Açúcar, através das estratégias encontradas para frutas, legumes e verduras orgânicos na cidade do Rio de Janeiro. A escolha desta empresa se deve ao fato de ela ser líder no ranking nacional de varejo de alimentos, além de ser pioneira no comércio de

alimentos orgânicos pelas grandes redes supermercadistas do Brasil. Seu público, formado majoritariamente por pessoas das classes A e B, mostra-se de acordo com o perfil dos consumidores de alimentos orgânicos. O recorte espacial da pesquisa é a Zona Sul do Rio de Janeiro, onde se encontra a maioria das lojas da rede, sendo que foram visitadas nove lojas por um período correspondente a quatro meses. O questionário aplicado nas entrevistas com o gerente e com os líderes de sessão consistiu em quatro itens principais:

1. Posicionamento;
2. Mercado-alvo;
3. Composto de marketing (formado por ponto, preço, ponto e promoção);
4. Estratégia do Pão de Açúcar.

A análise da empresa foi realizada com base nas ferramentas advindas do marketing e na metodologia desenvolvida por Richter apud Guivant (2005) para estratégia dos supermercados para alimentos orgânicos. Além disso, foram levados em conta diversos materiais institucionais do Grupo Pão de Açúcar para melhorar a compreensão dos discursos e práticas empresariais.

Vale ressaltar a dificuldade enfrentada em obter informações dos gerentes de alto escalão. Primeiramente as perguntas precisaram passar por um crivo do departamento de marketing da empresa para que os gerentes fossem autorizados a respondê-las. A maior parte das respostas dos gerentes pareceu padronizada e de acordo com o material institucional da empresa, o que foi posteriormente utilizado neste trabalho como auxílio para o material institucional. Já as entrevistas com o gerente de loja e líderes do setor de FLV, trouxeram dados interessantes, já que esses se mostraram mais abertos e sinceros em suas respostas, trazendo contribuições importantes para o presente trabalho.

A estratégia encontrada nos supermercados PA é a estratégia de diferenciação de produto. Essa estratégia é valiosa na medida em que permite que a empresa defina um preço mais alto do que as concorrentes.

Para atender os padrões de qualidade requeridos por seu público, além de oferecer produtos de qualidade, a marca Pão de Açúcar propõe em sua identidade aspectos físicos como ambiente com transparência e luminosidade, que remetem ao conceito do frescor de seus produtos, e ao calor humano que ela pretende oferecer aos seus clientes. Em suas lojas, todos os aspectos tendem a traduzir o conforto e a proximidade que a marca pretende oferecer, com linhas e cores aconchegantes. A entrada remete ao espaço de casa, com flores e produtos frescos.

A empresa acredita que o Pão de Açúcar tem o perfil em consonância com o mercado de produtos orgânicos, pois seu público-alvo é formado por pessoas com o perfil do consumidor de produtos orgânicos em supermercados de grandes centros. Nas entrevistas realizadas com os gerentes de lojas, eles afirmam que esse público é formado principalmente por mulheres, entre 35 e 50 anos. Segundo os líderes de sessão de FLV, grande parte desse público é fiel e que já possui o hábito de comprar produtos orgânicos, optando muitas vezes por não comprar as alternativas convencionais no caso de falta do produto. Isso foi verificado também através da observação de campo, onde foi possível observar várias situações onde o consumidor procurava diretamente a gôndola onde se encontravam os produtos orgânicos e diante da ausência de alguns produtos,

buscavam informações com os funcionários e optavam por não comprar os FLV's convencionais. Nas palavras do líder da sessão:

*"Quando a gente tá começando a gente perde, porque o cliente não está habituado a encontrar, mas eles compram. Quando o cliente percebe que tem orgânico, aí ele sabe e então a gente vai vender mais. No início você perde um pouco, depois não. Mas tem época que tem bastante, que eles tão pedindo pra gente ter variedade, eles já sabem."*

Segundo os gerentes entrevistados, o Pão de Açúcar busca aumentar cada vez mais a variedades de produto à disposição do cliente, ao mesmo tempo tenta adequar suas estratégias ao perfil encontrado nos diferentes tipos de lojas. Para isso, eles vêm estudando fornecedores diferentes para que possam atender melhor à demanda de seus consumidores.

### 4.3 O MIX DE MARKETING (4P's) DO PÃO DE AÇÚCAR

#### Produto

O supermercado Pão de Açúcar conta com um sortimento de mais de 150 itens diferentes por quinzena, porém os supermercados visitados possuíam pouca variedade de produtos orgânicos dependendo do dia. Os responsáveis pelo setor afirmam que uma das principais dificuldades está em receber a variedade pedida. Esses produtores vêm principalmente de fazendas no interior do estado de São Paulo e todos os seus produtos são rastreados. Os pedidos são enviados, porém não chegam todos eles. Os fornecedores não conseguem suprir a quantidade de produtos que é demandada, enviando muitas vezes apenas uma parte do que é pedido. Para o responsável pela sessão de uma das lojas pesquisada:

*"O problema é não ter a variedade que eu peço, eu peço 100%, eu tenho uma tela de orgânicos, o computador lá tem uma tela de orgânicos, eu peço 100%, do que tem, do que tem na tela. Vem 50%, 40%."*

Para os entrevistados, uma das explicações para isso vem da sazonalidade dos produtos, que é muito mais rigorosa no sistema orgânico de produção, que não se utiliza de insumos sintéticos para que seja produzido durante todo o ano. Outra explicação é a falta de organização e controle por falta dos fornecedores. Outro líder de sessão destaca esse problema:

*"O problema é a falta de variedade, entendeu? Às vezes a gente tenta trabalhar com os dois fornecedores, mas os produtos são os mesmos, então eles escolhem pela qualidade. Tem época que tem variedade. Hoje tem variedade, mas olha -mostra as hortaliças- tudo murcho."*

Sobre o tipo de controle de qualidade dos produtos e a relação dos líderes de sessão com os produtores ele afirma:

*"Tem rastreamento de todos os produtos. Tem que visitar eles, todos os fornecedores, além deles virem e cobram se tem alguma irregularidade nos*

*produtos do fornecedor. A gente, encarregado, a gente vai lá também visitar eles."*

A maior parte dos produtos orgânicos carrega a marca própria do Pão de Açúcar, a TAEQ. Alguns poucos produtos carregam outras marcas como é o caso dos tomates do Sítio do Lago e dos alhos da marca Famo, além dos importados. Os importados perecíveis, como cereja e maçã, fazem parte de uma estratégia de diferenciação da empresa para se destacar da concorrência.

A preocupação do grande varejo em aliar consciência social e ambiental a uma melhor qualidade de vida para o consumidor tem estimulado o investimento em marcas próprias e na divulgação dos benefícios desses alimentos, dando visibilidade a produtores de frutas e hortaliças. Porém, a utilização das marcas próprias, como é o caso do que é utilizado no PA acaba por ofuscar a importância do fornecedor.

Além do mais, foi observado que as embalagens se mostram mais confusas por conta das marcas próprias. As embalagens são parecidas entre elas e a etiqueta TAEQ define diversos tipos de produtos considerados saudáveis. A TAEQ conta com uma linha de produtos dividida em cinco pilares: Nutrição, Orgânico, Esporte, Casa e Beleza. Isso faz com que haja confusão dos alimentos orgânicos em relação aos demais, já que eles se diferenciam apenas através da cor da etiqueta.

Segundo os gerentes, todos os produtos orgânicos da rede Pão de Açúcar possuem o selo SISORG (Sistema Brasileiro de Avaliação de Conformidade Orgânica), que passou a ser obrigatório e está presente em todos os produtos dessa categoria desde o lançamento da medida pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) há dois anos, e a empresa vem atuando em parceria com seus fornecedores para que esses estejam de acordo com as normas.

### **Ponto de venda ou praça**

O ponto analisado foi a sessão de FLV dos supermercados analisados. Constatou-se que normalmente existe um local específico para este tipo de produto, porém muitas vezes os FLV orgânicos encontram-se muito próximos a outros FLV, principalmente aos hidropônicos, o que pode gerar confusão no consumidor. No que tange aos produtos processados, muitas vezes estes se encontram próximos a outros do tipo *diet* ou *light*.

O fluxo de reposição foi observado como sendo um dos problemas da empresa, sendo que é muitas vezes utilizado como razão para oferecer um preço alto, já que existiria uma necessidade de manter a prateleira cheia por parte do supermercado.

Além do ponto de venda físico, existe também o sistema de *delivery* feito por telefone ou internet. O meio eletrônico tem ganhado cada vez mais importância no contexto atual, em que comodidade e praticidade são dois importantes quesitos procurados pelos consumidores. O *e-commerce* aparece como opção para entrega de orgânicos, que muitas vezes faltam nas prateleiras dos supermercados. Se por um lado, a compra diretamente feita pelo mercado tem uma atuação restrita à especializados de pequeno porte (com limitações logísticas de abastecimento e entrega), o sistema *delivery* oferece maior variedade e constância do mercado e melhor logística de entrega (no caso dos estados das regiões atendidas – SP/RJ/DF), com prazo de entrega/média de 24 horas. Além disso,



oferece listas pré-prontas de produtos orgânicos via *e-commerce* segmentada de acordo com os tipos de produto e mercado-alvo destinado a ele. São seis listas prontas formadas pelas seguintes opções: produtos para bebê, mercearia, básica - formada principalmente por frutas legumes e verduras, frutas da estação e família.

## **Preço**

A política utilizada pelos varejistas para determinar seus preços está baseada em seus objetivos e visam manter a empresa em um nível satisfatório de lucratividade, competitividade e vendas (PARENTE, 2000, p. 162). A seguir, foram analisados três objetivos do Pão de Açúcar em relação aos FLV orgânicos: o primeiro diz respeito ao objetivo de venda, o segundo ao objetivo de imagem de preço e o terceiro ao objetivo de lucro.

Em relação aos objetivos de venda, o Pão de Açúcar se mostra mais preocupado em aumentar seu volume de vendas do que em aumentar sua fatia de mercado. Isso representa que a empresa define um volume de vendas de alimentos orgânicos a serem atingidos em determinado período de tempo para que suas lojas e departamento pressionem e motivem suas equipes para alcançá-los.

A marcação de preços é norteadada principalmente através da paridade em preço. Os gerentes de lojas realizam visitas periódicas aos concorrentes e observam o estabelecimento de preços. No caso dos produtos orgânicos, não há uma preocupação tão grande em relação à liderança em preço, como pode ser observado em outros setores do supermercado, mas sim em manter o preço praticado pelo mercado.

A otimização dos lucros é um dos principais objetivos de qualquer empresa varejista. Neste item é importante ressaltar os objetivos do supermercado para a margem sobre a venda. O preço praticado pelo Pão de Açúcar é norteadado pela margem de lucro que se pretende alcançar. Nos supermercados, os produtos orgânicos muitas vezes são vendidos como produto diferenciado, com uma margem de lucro alta.

Um dos principais aspectos a serem considerados para a definição da política de preços é em relação ao mercado consumidor. Através de entrevistas e da observação de campo, foi possível observar que os consumidores de FLV orgânicos são mais orientados para os benefícios desse produto do que para seu custo. Nas palavras de um responsável pela sessão de FLV:

*"Os clientes não reclamam de preço. Nunca reclamaram. Acho que tá certo, quer produto bom, tem que pagar caro."*

A qualidade orgânica é plenamente reconhecida pelo consumidor que se dispõe a pagar um preço mais elevado para esse tipo de produto. A diferença é que o processo de agregação de valor na agricultura orgânica acontece durante o processo de produção, enquanto nos produtos convencionais isso acontece principalmente na etapa posterior a produção, quando acontece seleção, embalagem, processamento. Isso repercute em todos os outros P's do composto de marketing, afetando diretamente a estratégia da empresa.

Segundo dados fornecidos pelo gerente de produtos orgânicos, o preço desses produtos vêm caindo nos últimos tempos, reflexo da melhoria no relacionamento entre empresa e fornecedores. Para o gerente entrevistado, a tendência é que o preço dos produtos orgânicos diminua cada vez mais.

## **Promoção**

Em geral, os supermercados Pão de Açúcar possuem ferramentas de promoção e conseguem sinalizar o consumidor quanto à presença de alimentos orgânicos. A principal forma de sinalização é através de uma placa verde que define a área destinada aos produtos orgânicos.

Porém foram encontradas também lojas com peças no ponto de venda, mas que se mostram problemáticas no que tange a sinalização e comunicação. Foi observado, por exemplo que em uma das lojas a sinalização não estava presente. A explicação seria pela loja ter seu funcionamento 24 horas, o que facilitaria a ação de vândalos, e que na semana anterior a placa teria sido roubada. Porém, um mês após a visita, o espaço destinado aos produtos orgânicos continuava mal sinalizado, com apenas uma placa pequena de pouca visibilidade.

Em relação à promoção de vendas, os gerentes afirmaram que periodicamente a empresa estabelece ofertas e promoções para os alimentos orgânicos, muitas vezes divulgadas pelas revistas que são distribuídas pela rede.

Outro meio de divulgação acontece no próprio ponto de venda, com orientações didáticas para o consumidor. Porém, de acordo com os líderes da sessão, os promotores de venda raramente aparecem para divulgar os produtos orgânicos e passam pouco tempo no local, menos de um dia, e não são suficientes para sanar as dúvidas dos consumidores. Neste sentido, os líderes da sessão se tornam os maiores promotores dos alimentos orgânicos. Foi possível observar a importância desses líderes de setor pra disseminação das informações para os outros funcionários e por consequência para o consumidor. O líder de sessão mais experiente afirma:

*"Os meus funcionários sabem sobre orgânicos, porque eu explico sobre todos os produtos, hidropônicos, orgânicos. Porque o produto é nosso e tem que divulgar o produto. Tem que orientar o cliente, e divulgar os produtos. Mas isso eu acho que a empresa tem que ter, tanto a empresa quanto o fornecedor."*

Sobre treinamento, os funcionários afirmam que são realizados poucos treinamentos, especialmente nos últimos anos. Outra atividade que passou a se tornar cada vez mais rara foi a de realização de visitas aos locais de produção de produtos. Um dos funcionários, que já havia trabalhado em São Paulo destaca que após a compra do Grupo Sendas, a empresa tem investido menos em treinamento de funcionários:

*"Antigamente, em São Paulo, toda semana tinha treinamento. Eu aprendi muito. Mas tinha muito treinamento aqui no Rio também. Mas depois que comprou a Sendas, tudo mudou. Antigamente tinham poucas lojas então*

*dava pra acompanhar o ritmo. Tem menos treinamento, mas acho que daqui a pouco vai voltar ao que era antes."*

Além da comunicação no ponto de venda e promoção de vendas, outra estratégia adotada se refere à comunicação na revista do Pão de Açúcar Mais, distribuída gratuitamente para seus clientes. Nesta revista, podemos observar uma preocupação em destacar os produtos considerados saudáveis, principalmente aqueles que levam a marca TAEG em suas embalagens. Outra revista da marca, distribuída semanalmente, chamada "Meus Sabores da Semana", também traz receitas com produtos orgânicos para saladas e sucos.

Como dito anteriormente, as estratégias orgânicas podem ser divididas em: estratégia mínima, estratégia básica e estratégia máxima. A partir da análise realizada, foi possível concluir que o Pão de Açúcar demonstra uma **estratégia básica** em relação aos produtos orgânicos.

Em primeiro lugar, é possível observar que existe uma comunicação da empresa aos consumidores referindo-se ao compromisso com os orgânicos, procurando sobressair-se em relação aos concorrentes em termos de imagem mais "verde". As lojas analisadas demonstraram um alto volume de venda, apesar de muitas vezes não possuírem produtos suficientes para encher suas gôndolas (é importante ressaltar que para o setor varejista, gôndolas vazias significam prejuízo). Além disso, os funcionários não são incentivados a se informarem sobre os alimentos orgânicos, salvo aqueles em que o líder de sessão de FLV decide voluntariamente informar os funcionários sobre a importância desses produtos. A condução de política de preço baixo para alimentos orgânicos ainda anda a passos lentos, porém já pode ser percebida, principalmente nas lojas que vendem mais este tipo de produto. E, finalmente, algumas ações de marketing estão sendo orientadas no sentido de fortalecer a importância dos produtos orgânicos no GPA e isso é um fator positivo.

Vale ressaltar que a presença e a importância do alimento orgânico dependem da loja analisada. Os supermercados de menor porte, ou supermercados compactos segundo a classificação da ABRAS, possuem pouca diversidade de produtos orgânicos, principalmente no que se refere às FLVs, bem como poucas ações para esse tipo de produto. Segundo informações coletadas com os entrevistados, os supermercados PA que mais vendem produtos orgânicos são: Barra, Leblon e Copacabana (Rua Ministro Viveiro de Castro).

Um dos líderes de sessão resume:

*"O (alimento) orgânico é importante pra estratégia do Pão de Açúcar sim. A empresa está correndo atrás disso. Quer vender orgânico. É o que o diretor quer e é o que a gente quer. Temos que brigar por esses produtos. Mas estamos brigando também para ter variedade. Eu acho que tá faltando os fornecedores correrem mais atrás, se organizarem melhor. Tanto que o supervisor nosso, você liga pra ele falando, na mesma hora eles ligam pro fornecedor, eu cobro direto. Tem que ter mais fornecedor."*

Apesar do esforço da empresa e de seus funcionários, foram encontrados alguns problemas no que se refere aos produtos orgânicos em seu ponto de venda, como foi descrito nos itens anteriores. Porém, é possível observar que existe uma clara intenção por parte da empresa e dos funcionários em encontrar ações efetivas para melhorar a oferta deste tipo de produto, sendo que a

empresa se mostra motivada e intencionada a caminhar em direção a uma estratégia orgânica máxima.

## 5 CONCLUSÃO

Os supermercados Pão de Açúcar vêm alcançando sucesso ao adotar a estratégia de diferenciação, que oferece um conjunto de produtos e serviços diferentes de seus concorrentes. Suas lojas são diferenciadas, oferecendo desde ampla variedade de produto, passando pelo ambiente, cordialidade e serviços para orientar consumidoras. Entre os aspectos que podem ser considerados únicos pela empresa está seu posicionamento mais "verde" frente a seus concorrentes. Isso pode ser observado desde o seu site institucional até o discurso de seus funcionários. Apesar de ainda haver muito a ser feito, é possível observar um esforço em direção à questão da sustentabilidade e um crescimento no investimento para alimentos orgânicos. Essa estratégia e seu posicionamento se mostram de acordo com padrões de qualidade demandados por esse seu público-alvo, formado por pessoas pertencentes às classes A e B. A seguir serão destacadas algumas questões em relação ao composto de marketing e estratégia utilizada pela empresa pesquisada.

O pioneirismo é um importante aspecto a ser destacado no Pão de Açúcar e é um dos principais motivos que fez com que a empresa constituísse uma estratégia de diferenciação. O pioneirismo tem valor estratégico na medida em que a empresa precisa se antecipar à novas tendências de mercado, entender a fundo os desejos e necessidades do seu público-alvo e se posicionar frente aos concorrentes, assumindo riscos, muitas vezes com custos altos. Porém as vantagens de ser a primeira são enormes, principalmente porque os consumidores tendem a preferir as marcas pioneiras. Kotler (2000, p. 329) Dessa maneira, é importante entender os valores do público-alvo e alinhar as estratégias organizacionais, com o intuito de atingir os objetivos propostos no planejamento estratégico de cada empresa a partir de um posicionamento inovador.

A utilização de marcas exclusivas para a fidelização do consumidor por parte do GPA está presente em todas as bandeiras e por isso se firma como um importante diferencial competitivo, reforçando a imagem da companhia e incrementando a rentabilidade das vendas. Se por um lado, os produtos de marcas próprias podem estimular as marcas de lucratividade do varejo, fortalecer a imagem da empresa e estimular a fidelidade dos clientes, por outro pode criar confusão com a marca de origem, assim como diminuir a importância do fornecedor de produtos orgânicos, colocando todos os produtores sob a mesma marca.

Outra questão importante levantada no estudo diz respeito à sazonalidade da produção orgânica, que é vista como um desafio pela gerência. Porém, foi possível observar durante o discurso que ainda existem limitações no que se refere ao conhecimento da gerência sobre as especificidades deste tipo de produção. Além disso, a utilização de fornecedores que se encontram fisicamente longe dos locais de comercialização dos produtos orgânicos (a maior parte dos fornecedores se encontram no estado de São Paulo), faz com que dificulte um posicionamento da empresa mais voltado para os princípios da sustentabilidade, em especial no que se refere ao desenvolvimento local.

Já o comportamento dos preços dos produtos orgânicos nas grandes redes de supermercados assim como a disposição dos consumidores em pagar preços mais altos por produtos vistos a partir de seus atributos de qualidade e características intangíveis relativa ao estilo de vida *ego-trip* tende a continuar um assunto controverso. A tendência que o Grupo Pão de Açúcar vem demonstrando em diminuir o preço dessa categoria de alimentos depende diretamente da relação da empresa com seus fornecedores, que por sua vez possuem desafios próprios que podem ser auxiliados por políticas públicas voltadas para a agricultura orgânica.

Além disso, foi possível observar que o GPA se encontra em um momento de reestruturação desde a aquisição do Grupo Sendas, o que fez com que diminuísse o investimento em outras áreas, como treinamento de funcionários. Porém, esta é uma área importante da empresa, que deve receber investimento para que a mesma não corra o risco de ter sua imagem prejudicada.

A partir da análise dos 4 P's de marketing foi possível chegar a algumas conclusões. Na classificação proposta por Richter e adaptada por Guivant (2005) a empresa adota uma **estratégia orgânica básica**, demonstrando uma necessidade de disseminação da importância do produto orgânico em todos os níveis hierárquicos da empresa e maior investimento no composto de marketing.

Desta forma, torna-se necessário que haja políticas públicas que atuem no sentido de fortalecer a relação entre os diferentes agentes da esfera pública e privada. Atualmente uma das medidas que surgiu no intuito de assegurar a qualidade dos produtos orgânicos, normatizando as relações desde a produção até o consumidor, incluindo os diferentes canais de distribuição e comercialização, foi o Sistema de Avaliação da Conformidade Orgânica, que atesta ao consumidor que o alimento foi produzido a partir de um processo orgânico. Porém, foi possível observar um distanciamento entre produção agrícola e empresas, que desta maneira não auxiliam na construção de uma sociedade sustentável, evidenciando o distanciamento das tradicionais gigantes da indústria alimentar de premissas efetivas que determinem o efetivo envolvimento na busca do desenvolvimento sustentável.

## REFERÊNCIAS

ABRAS. *Revista Virtual SuperHiper*, 2009. Disponível em <<http://www.abrasnet.com.br>>. Acesso em 25 de março de 2018.

Caporal, F. R.; Costabeber, J. A. (2007): *Agroecologia: alguns conceitos e princípios*. 2. ed. Brasília, DF: MADA: SAF: DATER-IICA.

Castañeda, M. (2012): *Ambientalização e politização do consumo nas práticas de compra de orgânicos*. *Caderno CRH*, v. 25, n. 64.

Darolt, M. R. (2005): *Desenvolvimento rural e consumo de produtos orgânicos*. *Agroecologia e Agricultura Orgânica: cenários, atores, limites e desafios*. Vitória-ES, agosto 2005.

Drucker, P. (1998): *Desafios Gerenciais para o Século XXI*. São Paulo: Pioneira.

Fonseca, M. F. (2009): *Agricultura orgânica: regulamentos técnicos e acesso aos mercados de produtos orgânicos no Brasil*. Pesagro-Rio: Niterói.

Guivant, J. S. ; Fonseca, M. F.; Ramos, F. S. V. & Scheiwezer, M. (2010): *Novas práticas alimentares no mercado global*. Florianópolis: UFSC.

Guivant, J. S. (2005): *Mapeando os caminhos da sociologia ambiental*. Política e Sociedade, Florianópolis, v. 4, n. 7, p. 9-25.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.(2006): *Censo Agropecuário*.

Jacobi, P. Meio ambiente urbano e sustentabilidade: alguns elementos para a reflexão. (1997): In: Cavalcanti, C. (org.). *Meio Ambiente, Desenvolvimento Sustentável e Políticas Públicas*. São Paulo: Cortez Editora.

KOTLER, P. (2000): *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas.

MILLER, D. (2002): *Teoria das compras. O que orienta as escolhas dos consumidores*. São Paulo, Nobel.

ORGANICS BRASIL. Disponível em: <<http://www.organicsbrasil.org>>. Acesso em: 21 abr. 2018.

Oosterveer, P et. al. (2010): *Shopping for green food in globalizing supermarkets: sustainability at the consumption junction*. Sage handbook on environment and society. pp. 411-428.

PÃO DE AÇÚCAR.(2018): *Institucional*. Disponível em <<http://paodeacucar.com.br/institucional.asp>> . Acesso em 10 mar.

Parente, J. (2000): *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. São Paulo, Atlas.

Barker, M. J. (2005) *Administração de Marketing* 5ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Polonsky, M. J.; Rosenberger, P. J. (2001): *Reevaluating Green Marketing: A strategic approach*. Bussiness Horizons.

Roesch, S. M. A. (2009): *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.

Romeiro, A. R. (1998): *Meio Ambiente e dinâmica de inovações na agricultura*. São Paulo: Annablume/FAPESP.

Willer, H., Yussef, M. (2004): *The Word of Organic Agriculture – Statistics emerging trends*,feb.

Yin, Robert K.- The Case Study Crisis - Some Answers. (1981): *Administrative Science Quartely*, v. 26, Mar.