



Universidade Estadual de Campinas
Instituto de Economia



1290002538



TCC/UNICAMP F884s

Setor supermercadista brasileiro: análise dos impactos das políticas realizadas ao longo da década de 90

Orientando: Rodrigo Brisighelo de Freitas

RA: 005029

Professor orientador: Prof. Dr. Edgard Antônio Pereira

Campinas, julho de 2005

TCC/UNICAMP
F884s
IE/02538

CEDOC/IE

Aos meus pais Cristiano e Mônica, e aos meus avós.

Agradecimentos:

Gostaria de agradecer a todos que sempre estiveram comigo durante os anos de graduação. Mas tenho alguns agradecimentos especiais, para colegas, amigos, familiares e professores que sempre me apoiaram.

Primeiramente gostaria de agradecer ao meu orientador Edgard Antônio Pereira por ter me orientado no desenvolvimento do trabalho, e estar sempre disponível para atender e solucionar minhas dúvidas no desenvolver da pesquisa. Também gostaria de agradecer à professora Ana Lúcia Gonçalves da Silva por prontamente atender aos pedidos feitos por mim.

Meus sinceros agradecimentos também vão aos meus queridos colegas Bárbara França Corrêa, Daniel Saloni Mesquita, Sílvia Nolf e Lucas Caiche Guedes, que em muito me ajudaram ao longo de meus estudos, e onde encontrei os parceiros necessários para que aqui chegasse.

Agradeço também aos meus amigos e companheiros João Atílio Baptistella Neto, Marcelo César Oliveira, André Delduca Cillino, e Rafael Moraes Maziero, que ao longo desses quase cinco anos de faculdade foi onde sempre encontrei amizade, carinho, e verdadeiros irmãos na minha vida que se iniciou em Campinas.

Finalmente, não poderia deixar de agradecer aos meus tios Paulo César Brisighelo e Carlos Henrique Freitas, sendo que sem a ajuda deles não estaria completando mais esse estágio de minha vida; não me esquecendo também de meus avós, minha irmã, e meus pais, que sempre me apoiaram em todas as decisões tomadas até agora.

- Índice

	Página
1- Introdução _____	6
2- Histórico da origem dos supermercados, a chegada dos primeiros no Brasil, e sua evolução ao longo das décadas de 60, 70 e 80 _____	9
2.1- Origem dos supermercados _____	9
2.2- Supermercados no Brasil _____	10
2.3- Década de 60 _____	12
2.4- Anos 70 _____	13
2.5- Década de 80 _____	14
2.6- Década de 90 _____	15
3- Análise dos acontecimentos políticos e econômicos da década de 90 _____	16
3.1- Década de 80 e início dos anos 90 _____	16
3.2- A primeira fase do Plano Real: 1994-1998 _____	19
3.3- Tabelas _____	24
4- Análise da evolução das cinco maiores empresas do setor supermercadista nos anos 90 _____	28
5- Comportamento do setor supermercadista na década de 90 _____	44
5.1- Início da década de 90 (período 1990 – 1994) _____	44
5.2- Período da estabilidade econômica (1994 – 1999) _____	47
5.3- Internacionalização _____	53
5.4- Aumento da Concentração _____	58
5.5- Estratégias _____	62
6- O setor supermercadista no século 21 e sua tendência para os próximos anos _____	67

7- Conclusão _____ **76**

8- Bibliografia _____ **78**

1- Introdução

O trabalho desenvolvido adiante objetiva analisar as principais mudanças ocorridas no setor supermercadista brasileiro na última década (década de 90), essencialmente no que diz respeito aos efeitos das políticas adotadas ao longo do período. Procura-se mostrar os efeitos sobre o setor de planos colocados em prática ao logo desses anos, assim como os impactos que o período de crise e recessão do início da década tiveram sobre os supermercados nacionais. A abertura financeira, a valorização do câmbio e a estabilização econômica vinda com o fim da inflação em 1994, e seus conseqüentes resultados sobre o setor no que diz respeito às estratégias e políticas das empresas também serão alvos de análise, sempre enfocando quais foram as conseqüências destes acontecimentos não só para os supermercados, como também para os consumidores.

Desde a implantação de suas primeiras lojas no Brasil, ainda durante a década de 50, os supermercados vêm ganhando importância e espaço no cotidiano das pessoas, principalmente nos grandes centros urbanos. Desde seus primórdios, os supermercados causam impactos também em outros setores econômicos de prestação de serviços, como os de alimentos, embalagens, equipamentos e propagandas, além de vir revolucionando e facilitando cada vez mais a vida dos consumidores. Atualmente, o setor é o principal canal de distribuição de produtos de consumo básico nos segmentos de alimentação, higiene e limpeza; o supermercado tornou-se um elemento essencial em qualquer cidade brasileira, e para todos os consumidores.

Ao longo da década de 90 o setor acompanhou as oscilações da demanda, com retração nos primeiros anos, que foram marcados por intensas conturbações econômicas e políticas, e um salto a partir de 1994, quando ocorre a queda da inflação; isso atrai alguns grupos estrangeiros para dentro do país. Principalmente durante esses dois momentos, pode-se perceber uma profunda transformação nas empresas de supermercados, processo que ainda podemos ver em andamento nos dias atuais; as empresas buscam cada vez mais ganhar maior eficiência e atrair consumidores por meio de estratégias e políticas inovadoras, o que faz o mercado ficar cada vez mais competitivo.

Neste trabalho, procuraremos mostrar que as políticas econômicas adotadas na década passada conduziram a mudanças importantes de estratégias e políticas nas empresas supermercadistas. As lojas, principalmente dos grandes grupos, tenderam a concentrar vários tipos de serviços em um único lugar, adotando estratégias cada vez mais agressivas de concorrência para atrair cada vez mais consumidores. Após a estabilização econômica vinda com o Plano Real em 1994, as empresas passaram por suas maiores transformações desde a sua implantação no Brasil, principalmente devido à entrada de grupos estrangeiros com novas estratégias, que acirraram a competição no mercado, forçando as empresas nacionais a se reestruturarem.

Antes desse período, os supermercados passaram por tempos difíceis, com o período de forte recessão econômica e grande instabilidade da economia, com uma alta inflação, que afetava diretamente as políticas das empresas. O congelamento de preços praticado durante o Plano Collor como forma de tentar conter esta inflação, também teve forte influência sobre o setor, como poderemos identificar ao longo da pesquisa.

Todos esses fatores influenciaram no cotidiano das empresas e dos consumidores, o que reflete nas inovações adotadas pelas primeiras nos dias atuais. A tendência à concentração, o acirramento da concorrência, a dificuldade de novas empresas se estabelecerem no mercado, assim como a situação dos pequenos estabelecimentos comerciais deste setor sofre grandes modificações ao longo da década, refletindo nos dias atuais, e isso também será amplamente abordado.

O trabalho consistirá principalmente em análise de fatos ocorridos ao longo da década de 90, como já foi dito, sendo uma pesquisa de cunho muito mais aplicado do que teórico. Basicamente seguirá uma ordem cronológica, partindo de uma análise histórica da implantação dos supermercados no país na década de 50 e sua evolução ao longo dos anos decorrentes, até os anos 90. Será estudado o início deste período, com ênfase no Plano Collor, partindo para meados da década e a implementação do Plano Real, com a conseqüente estabilização econômica. Após, será feita uma análise da evolução das principais empresas do setor ao longo deste período, a partir do estudo do balanço destas referidas empresas. Então, tentaremos relacionar a evolução dos acontecimentos econômicos e políticos vistos com a evolução dos números apresentados pelas empresas em seus Balanços tentando estabelecer uma ordem de acontecimentos e estabelecer as

principais relações entre estes e os resultados apresentados nos Balanços. Concluindo nossos estudos, será mostrado o comportamento das empresas supermercadistas nesse início de século 21, procurando traçar diferenças de comportamentos destas em relação à década passada; tentaremos também traçar uma tendência do setor para os próximos anos, analisando qual deverá ser o comportamento das empresas, e como estas estão fazendo para se tornar cada vez mais essenciais ao cotidiano dos consumidores brasileiros.

2- Histórico da origem dos supermercados, a chegada dos primeiros no Brasil, e sua evolução ao longo das décadas de 60, 70 e 80

2.1- Origem dos supermercados

As características atuais dos supermercados brasileiros são um resultado de algumas adaptações de modelos de lojas que surgiram não só no país, como em todo o mundo, especialmente nos Estados Unidos e na Europa, tendo como principal objetivo a venda de alimentos e produtos industrializados de grande consumo, por meio do sistema de auto-serviço (*self-service*). Este tipo de sistema surge nos Estados Unidos em 1912 para especificar a operação de alguns estabelecimentos que dispensavam a figura do vendedor. Nesse mesmo ano, uma empresa norte americana chamada *Atlantic & Pacific* introduziu em suas lojas o sistema *cash & carry*, que implicava que o cliente pagava à vista e levava a mercadoria comprada na hora. Em 1916 uma outra empresa, a *Piggly-Wiggly*, abre a sua primeira loja adotando também o auto-serviço, inovando no sentido de adotarem *check-outs* (caixas) na saída, onde os pagamentos à vista eram realizados.

Esses tipos de serviços se expandiram pelos Estados Unidos durante a Grande Depressão da década de 30, após a crise de 1929; pressionados pela época de crise, e a conseqüente redução das vendas, os comerciantes começaram a adotá-los como uma maneira de diminuição de custos. Essas lojas eram montadas em fábricas e armazéns vazios, nas quais as mercadorias ficavam expostas e ao alcance dos clientes, que escolhiam o produto que iriam levar, pagando na saída. Todo esse processo de evolução do auto-serviço deu origem ao conceito de supermercado.

Os primeiros supermercados nos Estados Unidos foram abertos na década de 30, com as lojas oferecendo aos consumidores grande variedade de produtos, sem o luxo existente nas lojas de departamentos, com instalações mais simples. Com isso as empresas reduziam seus custos fixos e conseguiam operar com preços menores. Ao longo do tempo as instalações foram se aperfeiçoando com a instalação de gôndolas, e assim um maior ordenamento dos produtos, dando origem à criação de seções dentro das lojas.

As estratégias dessas empresas pioneiras se concentravam nas vendas de artigos de consumo imediato em grande quantidade, dando ênfase nas operações com custos e

margens reduzidas, refletindo assim em preços menores, que eram divulgados por meio de propagandas, principalmente em jornais. A alta rotação dos estoques permitia manter esse nível de preços, e obter boas margens de lucro. Isso faz com que o conceito de supermercados se expanda ainda mais pelo país, crescendo cada vez mais o número de empresas neste setor. Com o desenvolvimento das lojas e a maior competição no setor, começaram a ser introduzidas novas seções nos estabelecimentos, como as padarias, açougues, papelarias, perfumaria, entre outros, implicando numa ampliação do mix de produtos negociados; com isso, as lojas passam a trabalhar com margens maiores em alguns produtos, e fortalecem a imagem dos supermercados como a modalidade na qual os consumidores encontrariam, num mesmo local, tudo o que se refere a alimentos e produtos de consumo imediato. A comodidade de se encontrar num mesmo lugar uma grande variedade de produtos a preços mais baixos deu aos supermercados a possibilidade de se expandir para o resto do mundo, principalmente após a Segunda Guerra Mundial; em 1955, existiam lojas de supermercados em mais 52 países, e isso foi possibilitado principalmente pela divulgação do conceito pela grande indústria e pelos fornecedores de equipamentos.

2.2- Supermercados no Brasil

No Brasil, os primeiros supermercados foram abertos na década de 50, estimulados principalmente pelas condições econômicas geradas pelas políticas desenvolvimentistas dos governos de Getúlio Vargas e Juscelino Kubitschek. Para que o setor se desenvolvesse no país era necessário uma maior concentração urbana e um maior desenvolvimento industrial, que criariam as condições para a ampliação do mercado interno. Como os supermercados se sustentavam pelas vendas à vista, era fundamental para o seu desenvolvimento inicial um certo nível de renda; devido a isso, o surgimento do setor se deu nas regiões sudeste e sul.

O ano de 1953 marca o início do setor no país, com a abertura da loja da Cooperativa dos Empregados da Tecelagem Parahyba em São José dos Campos, interior de São Paulo. Ela operava como armazém, inicialmente, e depois passou a operar nos moldes de auto-serviço; a loja vendia basicamente artigos de mercearia, bebidas, carnes, verduras e frutas, mas também operava com algumas linhas de produtos diferenciados como ferramentas, vestuário e móveis. Esta loja já funcionava com carrinhos, gôndolas e *check-*

outs, copiados de desenhos de equipamentos norte-americanos. Cerca de dois anos após a sua inauguração, a loja da cooperativa foi destruída por um incêndio.

Em março de 1953 foi inaugurada a primeira loja na cidade de São Paulo, o Supermercado Americano, que comercializava cerca de 3 mil itens entre alimentos e mercearias. O estabelecimento também tinha uma padaria, seção de pescados, e um açougue; no final deste mesmo ano a loja começou a ter problemas financeiros, o que levou à saída de um de seus sócios. Em 1955, o supermercado tem a sua razão social modificada para Smal Ltda, e inicia a sua expansão com a abertura de mais uma loja na cidade; porém as dificuldades financeiras permaneciam. No final de 1959, as duas lojas foram vendidas, passando a se chamar Supermercados Intercontinental.

Em agosto de 1953 foi inaugurada a primeira loja do supermercado Sirva-se, na capital paulista; como a empresa que empreendeu a loja, a Sociedade Supermercados Sirva-se S.A. foi inaugurada em 1952, esse supermercado é considerado pela ABRAS¹ o pioneiro no país. O layout da loja era inspirado nas lojas norte-americanas e apresentava diversas características presentes nos supermercados atuais, como a variedade de seções e a utilização de espaços nas lojas para realizar propagandas de produtos. Seis meses após a abertura da primeira loja do grupo, o seu bom desempenho desencadeou a ampliação do capital da empresa.

Em dezembro de 1954 foi inaugurada a primeira loja do supermercado Peg-Pag, também em São Paulo; a loja se destacava pela variedade do sortimento, e pela qualidade dos serviços prestados. Em 1957 já existiam quatro lojas do Peg-Pag, sendo por esse motivo, considerado a primeira rede de supermercados do país a se destacar no varejo. É destacada como uma empresa referencial na época, criando um padrão de operação e atendimento que seria seguido posteriormente por outras redes, além de formar diversos profissionais que trabalhariam em outros supermercados com o desenvolvimento do setor. As práticas de promoções conjuntas com fornecedores, espaços para degustações, promoções do estilo “leve dois e pague um”, vales que davam direitos a descontos, investimentos conjuntos entre redes e fornecedores em propagandas em televisão, e utilização de circuito interno de tv nas lojas para promover produtos, tudo isso já em 1969, foram algumas das iniciativas em que o Peg-Pag foi pioneiro, e que ainda hoje fazem parte das estratégias de marketing das empresas.

Até o final dos anos 50 outras redes importantes surgiram no país, como o paulista Pão de Açúcar em 1959, que se originou de uma doceria fundada 11 anos antes, e que depois seria uma das maiores do setor. Naquele período, além de São Paulo e Rio de Janeiro, outras quatro capitais já tinham lojas de supermercados: Porto Alegre, Recife, Belo Horizonte, e Salvador.

Ao contrário das lojas norte-americanas, onde o diferencial do preço era um fator de atração, a maioria das primeiras lojas de supermercados no Brasil, voltadas principalmente para a classe média alta, diferenciavam-se mais pelas instalações e serviços. As lojas pareciam cobrar pelo conforto e comodidade dos estabelecimentos, o que afastava os consumidores de menor renda. Em 1965 existiam no país 65 supermercados, que atendiam a 1% da demanda dos consumidores urbanos².

Com o desenvolvimento dos supermercados no Brasil nas décadas de 50 e 60, são causados impactos e transformações em outros setores como os de alimentos, embalagens, equipamentos e propagandas. Para vencer a resistência dos consumidores, que estavam habituados com o sistema de balcão e com o relacionamento direto com os vendedores, as lojas tinham que colocar os clientes em contato direto com as mercadorias, e estimulá-los a consumir por meio do apelo da propaganda. O aspecto visual dos produtos assumia grande importância; com a constituição dos supermercados como um novo canal de distribuição de produtos, mais moderno e eficiente, os fabricantes começam a desenvolver mais os produtos e sofisticar o apelo visual de suas embalagens, reforçando as suas marcas.

2.3- Década de 60

Na década de 60 continua a expansão do setor nos grandes centros e também nas cidades menores. Na cidade de São Paulo, em 1963, já existiam 20 lojas; no final da década, já eram 118 estabelecimentos, e mais de 69 estavam espalhados pelo interior do estado. Percebe-se também uma grande conversão das redes de varejo para os moldes de auto-serviços.

Apesar do crescimento da rede instalada de lojas nos anos 60, os supermercados ainda se concentravam nas regiões centrais das cidades. Pode-se considerar que os supermercados atingiram as regiões periféricas das cidades na década de 70, como foi o

caso da capital paulista. Nessa década o setor também sofreu os impactos da política antiinflacionária, implementada pelo governo Castelo Branco entre 1964 e 1967, que controlou os salários e restringiu os créditos. Essa política trouxe prejuízos às médias e pequenas empresas, elevando o número de concordatas e falências do período. Vários supermercados sofreram os impactos negativos da conjuntura, o que levou a um movimento de aquisição e incorporação de lojas. Um exemplo é a venda da rede Peg-Pag para o Pão de Açúcar, em 1965; nos quatro anos seguintes, o mesmo Pão de Açúcar adquiriu cerca de mais 40 lojas no Estado de São Paulo.

Com o crescimento da economia no final da década (o início do “milagre” brasileiro), o setor registrou taxas de crescimento significativas, impulsionadas principalmente pela ampliação da renda da classe média. Esse fenômeno também foi impulsionado pela urbanização crescente, que vinha ampliando os centros de consumo em diversas regiões do país. Estima-se, segundo dados da ABRAS, que em 1968 existiam cerca de 1,44 mil lojas no país.

2.4- Anos 70

Os anos 70 marcaram a consolidação dos supermercados como canal de distribuição na área de alimentos. No início da década eles representavam apenas 2,2% do total das lojas que vendiam alimentos no país, mas já respondiam por 29,3% das vendas (segundo dados da ACNielsen). Em 1972, os supermercados eram 3,3% do total de varejos alimentar, e representavam 41,4% dos negócios, e isso ia crescendo ano após ano, segundo dados da própria ACNielsen.

No início da década algumas redes começaram o processo de diversificação de modelos de lojas, trazendo para o Brasil o formato de hipermercados, surgido na França. Estes eram lojas maiores, que agregavam aos supermercados linhas de produtos na área de não-alimentos como têxteis e eletrodomésticos, e diferenciavam-se quanto a layout e amplitude do mix de vendas também. Além disso, possuíam maiores estacionamento, importante já que o maior número de automóveis em circulação demandava isso. A rede Peg-Pag, que apesar de ter sido vendida para o Pão de Açúcar continuava com a mesma razão social, foi a grande pioneira nesse ramo, inaugurando em 1971 o primeiro

hipermercado brasileiro, na cidade de São José dos Campos. No mesmo ano o Pão de Açúcar abre também o seu primeiro hipermercado com o nome de Jumbo, em Santo André - S.P.

As maiores transformações, no entanto, começaram a ocorrer com a entrada da rede francesa Carrefour no Brasil no segmento de hipermercados, em 1975, ano de inauguração de sua primeira loja na capital paulista. Isso também marcou a primeira entrada permanente de uma empresa estrangeira no varejo de alimentos no país, que por muitos anos competiria sozinha com as empresas nacionais. As suas lojas tinham uma ampla área de estacionamento, e grandes áreas de estoques. As lojas não tinham instalações luxuosas, mas eram muito bem equipadas. Ele adota um sistema descentralizado, do ponto de vista gerencial, com lojas operando de forma autônoma, onde os gerentes eram responsáveis pelas compras das mercadorias e resultados de cada loja; anos mais tarde as empresas nacionais passam a utilizar esse modelo de gestão da rede francesa.

Em meados da década de 70 o setor inicia um processo de concentração, com a formação de redes de amplitude estadual e até nacional, fenômeno que se manteve nos anos 80 e 90. De acordo com dados de 1974, 8% das lojas existentes pertenciam a redes de médio e grande portes e 92% eram de pequenas empresas, o que mostrava o perfil desconcentrado do setor ainda neste ano; isso passa a se modificar com a incorporação das empresas menores pelas maiores, como já foi visto anteriormente.

2.5- Década de 80

Os períodos de retração de vendas se intensificam nos anos 80 devido ao agravamento da crise econômica, conjuntura marcada por ciclos recessivos e aceleração do processo inflacionário. Os supermercados receberam os impactos dos sucessivos planos econômicos para deter este processo inflacionário, alguns como o congelamento de preços, que puxaram suas margens de lucros para baixo, acarretando vários problemas.

Foi nesse contexto de crise, com uma competição cada vez maior, que se manteve o processo de formação das atuais redes de supermercados. As empresas ampliavam sua área geográfica de ação na tentativa de ampliar vendas, com a instalação de novas lojas. A competitividade intensificou também o processo de fusões. Apesar de todas essas

dificuldades do período, o setor supermercadista consolidou-se definitivamente como um canal de distribuição para a indústria.

2.6- Década de 90

No início dessa década o setor foi marcado pela recessão econômica e pela alta inflacionária, que diminuíram as vendas e provocaram ajustes nas grandes redes. Porém, após a estabilização da economia com o Plano Real em 1994, o auto-serviço foi um dos principais beneficiados com a expansão do consumo, o que atraiu alguns grupos estrangeiros para o país. Mas isso será visto com mais calma, e mais profundamente nos capítulos seguintes.

3- Análise dos acontecimentos políticos e econômicos da década de 90

Neste capítulo procura-se mostrar os acontecimentos políticos e econômicos que marcaram a década de 90, incluindo os principais planos que foram colocados em prática pelos governos de Fernando Collor de Mello (1990-92), Itamar Franco (1992-94), e Fernando Henrique Cardoso em seus dois mandatos (1995-2002). Além disso, dar-se-á importância especial à evolução de alguns índices econômicos ao longo da década, como o PIB, a inflação (no caso medido pelo IPCA – Índice de Preços ao Consumidor Amplo), e o desemprego, o que dará a oportunidade de relacionar a evolução do setor supermercadista nesta década (objeto alvo de nossa discussão) com os fatores econômicos e políticos ocorridos.

3.1- Década de 80 e início dos anos 90

Os anos 80 foram marcados pela estagnação do nível de atividade, por profundos desequilíbrios macroeconômicos, pelo grande aumento da dívida externa do país, e principalmente pela hiperinflação que vigorava na economia brasileira. No período 1980-1989 a taxa de crescimento média da economia foi muito baixa, de apenas 2,9% ao ano segundo dados da Fundação Getúlio Vargas (FGV), fazendo com que o país registrasse uma estagnação do PIB *per capita* nesse período; o crescimento do produto também foi muito irregular, alternando anos de grande expansão com outros de significativo desequilíbrio.

No período 1980-1993, a taxa de inflação, medida pelo IGP-DI da FGV, atingiu o patamar médio de 438% ao ano; ao mesmo tempo que se tentava conter essa inflação, iam sendo criados mecanismos que objetivavam torná-la suportável, o que acabava por facilitar a sua aceleração. O fracasso de uma seqüência de planos heterodoxos de estabilização em um curto período de tempo (cinco planos em cinco anos, onde a maioria deles visava como remédio o congelamento de preços) contribuiu para aumentar a instabilidade na economia, intensificando a aceleração da inflação.

Outra característica importante desta década de 80 é a grande taxa de desemprego, tendo como principal motivo para isso a estagnação econômica; a crescente financeirização

da economia brasileira também é um fator relevante, já que os agentes procuravam se proteger da hiperinflação nas dívidas públicas, uma das poucas aplicações onde o investidor estava seguro das perdas com a inflação. Além de todos esses problemas internos havia também a crise externa da economia brasileira, com a dívida externa aumentando significativamente desde o início da década, culminando com o decreto da moratória (a chamada moratória branca) em 1989.

Mediante esse cenário de crise econômica há as eleições presidenciais em 1989, quando Collor as vence propondo novos planos, que tinham como principal objetivo a contenção da inflação, que corroía o poder de compra principalmente dos trabalhadores e das classes mais desfavorecidas da sociedade. Muda-se o nome da moeda de cruzado novo para cruzeiro, e tenta-se estabilizar a economia por meio de um novo plano, o chamado Plano Brasil Novo (ou simplesmente Plano Collor): o fim da inflação seria tentado agora por meio do bloqueio de liquidez da economia, que existia maciçamente devido à dívida pública, que aumentava cada dez mais; tinha-se que jogar toda essa massa para o longo prazo, diminuindo a pressão sobre a dívida do governo. Além disso, há o confisco da poupança, fazendo com que haja um enorme enxugamento da liquidez da economia, juntamente com um congelamento de preços. As conseqüências destas atitudes são a queda da dívida pública, redução da inflação num primeiro momento, e a enorme recessão provocada pelo bloqueio de liquidez total. Então se começa a liberar essa liquidez, fazendo com que a inflação voltasse com tudo novamente¹; a situação era extremamente complicada, já que nem os planos heterodoxos aplicados na década de 80, nem os ortodoxos aplicados por Collor deram resultados. Isso culmina com o impeachment do presidente em 1992, juntamente com denúncias fortes de corrupção. Assume em seu lugar o então vice-presidente Itamar Franco, considerado um extremo nacionalista. Apesar dessa característica, ele mantém todo o cronograma de privatizações, iniciados pela abertura econômica do país promovida no início da década, durante o governo Collor.

Observa-se também a reinserção do país nos circuitos financeiros e produtivos internacionais com a volta do capital externo, mas, apesar disso, do ponto de vista do crescimento e do desenvolvimento, os anos 90 foram tão medíocres quanto a década de 80. Segundo dados da FGV e do IBGE, nos 10 anos que se seguiram entre 1990 a 1999, o PIB

¹ Todos os dados sobre inflação, crescimento do PIB, e desemprego estão expostos nas tabelas adiante.

teria crescido em média cerca de 1,7% ao ano (número inferior aos 2,9% ao ano registrado na década de 80), o que nos faz perceber que o país ainda continuava mergulhado numa profunda estagnação econômica². A inflação anual fica em média 278% nesta década, e a taxa de desemprego em níveis bastante avançados, dados que nos faz perceber que a década de 90 ainda continuava, se não aprofundava as crises que provinham da década anterior. Mas há duas diferenças fundamentais entre esses dois períodos: a primeira é que nos anos 80 o país convive com um progressivo agravamento do drama da alta inflação, enquanto que nos anos 90 a economia teve uma performance entre os anos de 1995-1999 em geral superior à observada em 1990-1994; a segunda, ao contrário do observado nos anos 80, caracterizado pelo fechamento da economia e por sucessivos congelamentos de preço, é que na década de 90 foram feitas profundas reformas estruturais que farão com que a taxa de crescimento futuro da economia se eleve.

O início da década de 90 é marcado pela reinserção do Brasil no mercado financeiro e produtivo mundial; com a abertura econômica do país, voltam os fluxos bancários de curto prazo, os financiamentos a longo prazo, os fluxos de portfólio, e principalmente os investimentos diretos externos, que nesse período têm uma especificidade: se dão principalmente por meio das fusões e aquisições realizadas pelas multinacionais ingressantes no país, e pelo intenso processo de privatizações iniciado no governo Collor. Pode-se destacar também a grande volatilidade do capital que passa a ingressar no país (grande entrada e saída de capital num curto espaço de tempo) por meio da bolsa de valores, investimentos que podem ser desfeitos a qualquer momento quando a rentabilidade não corresponder à esperada pelos investidores externos. O país passa a depender cada vez mais desse capital de curto prazo que “financiava” a atividade econômica, o que aumenta ainda mais a dependência externa e a vulnerabilidade de nossa economia. Com isso, passa-se a ter que praticar políticas que atraíssem estes capitais, tentando proporcionar-lhes a máxima segurança e rentabilidade possível dentro de nossa economia; isso tinha que ser feito através da manutenção de taxas de juros elevadas (o que permitia uma premiação maior, devido ao suposto risco de se investir aqui), taxas de câmbio favoráveis, e o cumprimento de metas designadas pelo FMI ao país, o que fazia aumentar a confiança no governo e na política econômica adotada, atraindo esses capitais para a economia interna.

² Dados econômicos retirados de PINHEIRO, A.C. GIAMBIAGI, F. GOSTKORZEWICZ, J. *O Desempenho Macroeconômico do Brasil nos Anos 90* - In “A Economia Brasileira nos Anos 90” – BNDES 1999.

Finalmente, após inúmeros planos econômicos sem sucesso que tiveram como objetivo a estabilidade econômica e o fim da inflação, isso é conseguido a partir de 1994 durante o governo Fernando Henrique Cardoso com o Plano Real. Assim, depois de uma longa história de elevadas e crescentes taxas de inflação, consegue-se estabilizar os preços e fazer a economia crescer, ainda que a taxas moderadas (ver tabelas adiante). Ao longo dos anos 90 ocorrem profundas transformações estruturais que abriram caminho para um novo tipo de inserção internacional do país: a abertura econômica e a privatização, associadas à estabilidade resultaram em forte incentivo aos investimentos tanto nacionais quanto estrangeiros, fazendo a reestruturação industrial e comercial avançar (em alguns setores, mais rapidamente do que em outros). Como resultado há o crescimento da produtividade, ainda que partindo de um patamar bastante baixo.

O papel do Estado na economia mudou de forma drástica, passando de um Estado-empresário, que procurava impulsionar o desenvolvimento econômico definindo diretamente onde os fatores de produção deveriam ser alocados, para um Estado regulador e fiscal da economia. A prioridade não era mais a simples acumulação de capital, mas a busca da eficiência, com o mercado substituindo o Estado na definição da alocação de recursos. Assim, o novo modelo de desenvolvimento caracterizava-se por uma economia mais aberta, com maior integração com o resto do mundo não apenas com relação aos fluxos comerciais, mas também aos investimentos diretos estrangeiros.

3.2- A primeira fase do Plano Real: 1994-1998

De modo geral, durante boa parte da primeira metade da década de 90, o Brasil teve uma elevadíssima e crescente inflação, déficit fiscal nesse contexto de rápido aumento do nível de preços, taxa de câmbio bastante desvalorizada como reflexo ainda da crise da dívida dos anos 80 (quando o crédito externo havia desaparecido), e uma situação externa relativamente folgada, representada por uma conta corrente que foi superavitária no período 1990-93, e por uma entrada de capitais que fez com que o volume de reservas internacionais aumentasse significativamente.

A implementação do Plano Real foi dividida em etapas, onde a primeira é exatamente esse acúmulo de reservas que aconteceu nesses dois anos que antecederam a

execução do plano; a segunda etapa está relacionada a um ajuste fiscal, que se torna necessário porque o déficit público é a raiz da inflação, como pensavam os formuladores do plano econômico (ou seja, para eles, o governo gasta demais, e para financiá-lo fazia-se uso da emissão de moedas, o que gerava inflação). Só que o que realmente viria acabar com a inflação é a volta dos fluxos de capital, a abertura comercial e a adoção de uma taxa de câmbio fixo, que faria com que os preços fossem ajustados diferentemente. A concorrência externa faz com que haja a queda da inflação nos setores que estão mais sujeitos a ela, já que isso seguraria o avanço dos preços; a volta dos fluxos de capital é importante, pois o acúmulo de reservas é que permite a adoção do câmbio fixo e a ancoragem cambial (a partir de então, R\$1,00 equivaleria a US\$1,00). A terceira etapa, finalmente, seria a criação da URV (Unidade Real de Valor); ela seria uma “moeda virtual”, que mudaria de valor diariamente em cruzeiros reais (moeda anterior), de acordo com os índices de preços vigentes, e respeitando a paridade $1,00URV=US\$1,00$. A sua duração é de mais ou menos quatro meses, e a intenção era que com a criação dessa moeda “confiável”, esta poderia ser transformada em uma referência de valor correta.

No dia primeiro de julho de 2004, CR\$2750,00 passa a ser equivalente a R\$1,00 (Real), o novo nome da moeda brasileira; o real, por sua vez, teria que ser mais valorizado ou equivalente ao dólar. Há uma enorme entrada de capitais no país, fazendo com que a moeda nacional se valorizasse ainda mais, chegando à $R\$1,00 = US\$0,83$; isso faz com que haja uma queda brutal da inflação, que chega à taxa de 30% ao ano³, demonstrando o sucesso total do Plano nesse primeiro momento.

O impacto primário na economia é a queda da exportação e o aumento da importação, resultado de uma taxa de câmbio valorizada; o país é inundado por produtos importados, o que aumenta a concorrência interna e ajuda ainda mais a combater a inflação. Há também a volta do crédito ao consumidor (que faz com que aumente o consumo interno), possibilitada também pela redução da inflação. O problema da remonetização explosiva, que faz com que a inflação volte, e responsável pelo fracasso dos planos adotados anteriormente, não ocorre no Plano Real, já que a volta dos fluxos de capitais segura a oferta monetária. Outras diferenças com os demais planos tentados anteriormente é que este é um plano de ancoragem cambial e que tem como base o financiamento externo,

³ Dados retirados do IBGE.

fundamental para o seu sucesso; ou seja, a questão externa que era um dos principais problemas dos outros planos, estava resolvida com a volta dos fluxos de capitais.

Os principais beneficiados com o sucesso do plano são o governo, que tem a sua receita melhorada com o crescimento da economia em 1994 e com o fim da inflação, assim como os mais pobres que não têm acesso ao sistema bancário (suas rendas deixam de ser corroídas ao longo do tempo pela inflação), e os bancos, que aumentam suas receitas com a concessão de mais créditos para pessoas físicas. O ponto negativo vindo como resultado do plano é o aumento da heterogeneidade dentro da classe média, já que muitos perdem o emprego ou têm sua renda diminuída; quem mantém seus empregos e suas rendas, têm a qualidade de vida melhorada, principalmente com a chegada dos produtos importados no país. Quem perde efetivamente são os setores formalizados da economia (operariados e a massa de trabalhadores); apesar da economia voltar a crescer, esse crescimento “vaza” todo para o exterior, pois ele é todo ancorado em cima de importados (aumento muito grande da importação), o que faz com que aumente muito o desemprego, principalmente o industrial, devido a essa concorrência estrangeira (um dos grandes problemas dessa fase inicial do plano).

Com a valorização do câmbio e a abertura comercial a balança comercial despenca, chegando a se obter déficits comerciais nos anos de 1995 e 1996; em contrapartida, como já foi dito, nesses anos entra muito investimento em portfólio no país, que permite um acúmulo de reservas externas. Só que esses capitais entrantes são muito voláteis, e podem sair a qualquer momento; um exemplo disso é o que ocorreu com o México em 1994, culminando numa crise que gera desconfiança dos agentes sobre os países em desenvolvimento. Com isso diminui a entrada de capitais no país, principalmente em 1995, fazendo com que haja uma subida do câmbio de R\$0,83 para próximo de R\$1,00, e havendo cada vez mais um aumento de pressão sobre essa taxa, que não podia superar o de R\$1,00 = US\$1,00. Começa a haver uma briga política interna muito grande sobre como deveria ser a política cambial, e é adotada então as Bandas Cambiais, onde não haveria mais um teto para a taxa de câmbio, mas faixas dentro da qual o câmbio poderia oscilar, sendo que ela seria desvalorizada cerca de 6% ao ano.

Outro fator importante de se observar é a política de juros praticada pelo governo após o plano ter sido colocado em prática. A taxa de juros passa a ser mantida elevada para

compensar a deterioração do risco-país, que aumenta devido à desconfiança dos investidores externos após a derrocada da economia mexicana no final de 1994. Isso faz com que a taxa de crescimento da economia seja afetada nos anos posteriores, além de haver um acúmulo das dívidas públicas e externas.

Um outro fator negativo que ocorre com a execução do plano é a deterioração da Balança de Transações Correntes do país. Os fatores que contribuem para isso são: a Balança Comercial, que começa a ter seus superávits diminuídos devido ao aumento das importações e a queda das exportações, o aumento as viagens internacionais, que se deve também pela taxa de câmbio valorizada (fica mais fácil viajar para o exterior, trocando a moeda local por dólares), o aumento dos lucros e dividendos remetidos para o exterior, e o pagamento de juros que aumenta muito em quantidade. Mesmo com esse déficit da Balança de Transações Correntes, consegue-se acumular reservas no país, devido a vinda dos investimentos em portfólio, como já foi mencionado. Os déficits em transações correntes crescem cada vez mais, enquanto o crescimento da economia diminui; isso ocorre devido ao padrão industrial do país e ao baixo preço dos importados, que inibe a produção nacional e facilita a desnacionalização.

A estabilização, da maneira em que foi feita, apoiada na abertura comercial e o câmbio valorizado, faz com que os importados fiquem mais baratos; então, qualquer crescimento econômico implicaria em déficit nas transações correntes, já que o consumo aumentaria, só que a riqueza iria para fora do país. Cresce-se cada vez menos só que essa deteriorização aumenta cada vez mais, e é necessário cada vez mais capital externo para nos financiar. Uma maneira de tentar conter esse déficit é restringir o crescimento econômico, o que foi feito a partir de 1995: o primeiro passo foi esterilizar o impacto do Balanço de Pagamentos; o segundo era a necessidade de atrair capital de curto prazo através do aumento da taxa de juros (o que ajudaria também conter o crescimento econômico). Todas essas medidas cortam o crescimento, como poderemos ver com os dados das tabelas, e trazem vários outros prejuízos para o país como o aumento das dívidas internas, externas, o aumento com pagamentos de juros dessas dívidas, e o conseqüente impacto no setor social do país (piora da distribuição de renda, perda de participação dos salários na composição da renda, etc).

Então, a partir de 95 passa a vigorar um novo cenário econômico no país após a criação do Real, com o início de recessões econômicas, deteriorização da situação fiscal, aumento dos juros para atrair capital externo (e o conseqüente aumento das despesas financeiras), dependência cada vez maior destes capitais externos (que eram também cada vez mais voláteis), e aumento das privatizações das empresas nacionais; tudo isso em nome do sucesso do plano, ou seja, a estabilização econômica. Este era o quadro fiscal até 1998, ano de eleições presidenciais. Fernando Henrique Cardoso se consagra vencedor novamente, e se torna o primeiro presidente da história do país a conseguir uma reeleição.

A situação econômica se tornava cada vez mais complicada, e já não dava mais para segurar o câmbio valorizado sob o regime de Bandas Cambiais; corria-se o grave risco de que a economia eclodisse, como ocorreu com o México, os países Asiáticos, a Rússia, e a Argentina. Então se libera a taxa de câmbio e ele rapidamente se desvaloriza, trazendo benefícios principalmente para a Balança Comercial, com o crescimento das exportações e a queda das importações. O governo adotava como meta de política econômica o controle da inflação, ou seja, tudo seria feito para que a taxa de inflação fosse controlada no menor patamar possível, e o principal instrumento macroeconômico utilizado para isso era a taxa de juros (Selic). Com isso o governo ficava cada vez mais submisso às políticas impostas pelo FMI, restringindo cada vez mais o crescimento da economia como forma de controlar essa inflação. Para agravar a situação, os investimentos externos diretos, que vinham principalmente por meio das privatizações e das fusões e aquisições e era uma importante fonte de capital externo para o país, diminuem a partir dessa época, já que se havia privatizado as principais indústrias internas, além do que, as grandes empresas multinacionais já haviam ingressado e feito os investimentos necessários em suas filiais aqui no país. Isso fazia agravar ainda mais o cenário econômico nacional, e a dependência pelos capitais externos voláteis que aqui adentravam.

3.3- Tabelas

Agora, para exemplificar melhor a análise econômica feita até aqui, faremos uso de tabelas que nos ajudarão a entender melhor a evolução da economia nacional nos anos 90:

Tabela 3.1- Evolução do PIB brasileiro ao longo da década de 90

Período	Var. Real do PIB
1990	-4,35
1991	1,03
1992	-0,54
1993	4,92
1994	5,85
1995	4,22
1996	2,66
1997	3,27
1998	0,13
1999	0,79
2000	4,36

Fonte: IBGE e SCN

Como já foi dito anteriormente, os anos 90 tiveram um desempenho econômico pífio, principalmente no que diz respeito à evolução do PIB em seu início. Pode-se ver que a década se inicia com uma enorme redução do produto interno bruto (-4,35%), resultado de uma crise econômica e política advindas do final da década de 80; até o ano de 1993 a economia apresenta um desempenho insignificante, demonstrando um quadro de recessão econômica. A partir de 1993 a economia começa a se recuperar, apresentando um crescimento médio no biênio 1993-94 de 5,4% ao ano, reflexo do sucesso inicial do Plano Real. Essa média cai para 3,6% ao ano entre 1995-97, refletindo a freada econômica que tem que se dar para controlar os problemas de transação corrente a partir de 1996; em 1998 e 1999 o crescimento é praticamente zero, o que demonstra a crise em que o país mergulhava, devido principalmente às crises dos demais países em desenvolvimento. No ano 2000 há uma recuperação do crescimento econômico, quando há a variação real do PIB de 4,36% em relação ao ano anterior.

**Tabela 3.2- Evolução da Inflação na década de 90, medida pelo IPCA
(Índice de Preços ao Consumidor Amplo)**

Período	Inflação - IPCA
1990	1620,97
1991	472,7
1992	1119,1
1993	2477,15
1994	916,46
1995	22,41
1996	9,56
1997	5,22
1998	1,66
1999	8,94
2000	5,97

Fonte: IBGE/SNIPC

Com relação à inflação pode-se verificar que a década se inicia com grandes taxas, o que mostra os insucessos dos planos de estabilização praticados no final dos anos 80 e do Plano Collor no início da década. Ela só veio declinar realmente a partir de julho de 1994, quando passa a ser colocado em prática o Plano Real (de junho para julho desse ano a inflação despensa de 47,43% para 6,84% ao mês⁴, o que reflete na queda da inflação acumulada no final do ano). Isso mostra que o principal êxito do plano foi a eliminação do maior problema da economia brasileira até então: a superinflação. Nesse tocante o sucesso do plano não poderia ser maior, já que pela primeira vez na história a inflação registra queda por cinco anos consecutivos, caindo para 1,66% em 1998. Em 1999 ocorre um breve salto dessa taxa, que é controlada nos anos posteriores. Portanto, pode-se observar que o governo conseguia atingir o seu principal objetivo econômico, mesmo que para isso fossem necessários remédios amargos como a recessão econômica e as altas taxas de juros praticadas a partir de então.

⁴ Dados retirados do próprio IBGE.

Tabela 3.3- Média anual de desemprego como porcentagem da PEA (População Economicamente Ativa) ao longo da década de 90 (RMSP)⁵

Período	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Média Anual
1990	6,9	8,1	9,3	10,6	11,6	12,1	11,9	11,1	10,2	9,6	9,4	9,4	10,0
1991	9,9	11,1	12,3	13,1	13,3	13	12,5	11,9	11	10,7	10,2	10,5	11,6
1992	11,3	13,1	14,6	15,5	16,1	16,2	16,2	16,1	15,5	15,5	14,6	14,4	14,9
1993	14,2	15	15,8	16,1	15,9	15,4	14,8	14,3	14	13,8	13,5	13,3	14,7
1994	13,6	14,1	14,9	15,3	15,4	15,2	14,5	14,4	14,1	14,3	13,2	12,6	14,3
1995	12,1	12,9	13,2	13,5	13,4	13,2	13,1	12,9	13,3	13,4	13,7	13,2	13,2
1996	13,1	13,8	15	15,9	16,1	16,2	15,7	15,5	14,8	14,8	14,5	14,2	15,0
1997	13,9	14,2	15	15,9	16	16	15,7	15,9	16,3	16,5	16,6	16,6	15,7
1998	16,6	17,2	18,1	18,9	18,9	19	18,9	18,9	18,5	18,1	17,7	17,4	18,2
1999	17,8	18,7	19,9	20,3	20,3	19,9	20,1	19,6	19,7	19	18,6	17,5	19,3
2000	17,7	17,7	18,4	18,6	18,7	18,6	18,6	17,7	17,3	16,3	16,2	16,2	17,7

Fonte: SEADE e DIEESE/PED

A questão do emprego é um tema que ganhou muita evidência, em função da aceleração da taxa de desemprego do país e de seus efeitos perversos sobre o bem estar social. Segundo os dados mostrados pelo SEADE, a taxa de desemprego seguiu uma trajetória ascendente na década de 90, passando de uma média anual de 13,2% em 1995 para 18,2% em 1998, ano que houve um salto expressivo em relação a 1997. Até esse ano, costumava-se dizer que o maior problema do mercado de trabalho no Brasil não era o desemprego, mas sim a “qualidade do emprego”, uma vez que com as taxas de desemprego muito abaixo das da maioria dos países, a preocupação principal das autoridades deveria estar ligada não somente à necessidade de empregar mais pessoas, mas ao objetivo de diminuir a precariedade das relações de trabalho (principal característica das de parte substancial dos empregos). Em 1998, porém, esse quadro mudou para pior; com as taxas de desemprego ameaçando atingir o patamar de 20%, a afirmação de que o Brasil não tinha um problema grave de desemprego não era mais pertinente.

Como não poderia deixar de ser, o mercado de trabalho sofreu com os efeitos da retração da economia brasileira no período mais recente. Assim, da mesma forma que a taxa média anual de desemprego caiu continuamente de 1992 até 1995, exatamente no período de três anos em que a economia brasileira recuperou-se da recessão do início dos anos 90,

⁵ Desemprego medido na Região Metropolitana de São Paulo, servindo de amostra de como seguiu a taxa de desemprego no restante do país.

crescendo a uma taxa média de 5% ao ano, é perfeitamente compreensível que o desemprego tenha subido em 1996 e 1997, quando há a queda da taxa de crescimento econômico, e que tenha aumentado ainda mais em 1998, quando a expansão da economia foi ínfima.

A partir de 1990 até 1996, a combinação de grande aumento de produtividade na indústria com um relativamente baixo dinamismo da economia teve seus efeitos sobre o emprego, atenuados pela maior geração de vagas no setor de serviços, que absorveu os elevados contingentes de trabalhadores deslocados do setor industrial. Mais recentemente, porém, os setores que até então puxavam o emprego deixaram demandar mais pessoal, em virtude da queda de absorção do emprego no comércio (inclusive no setor supermercadista, como poderemos ver mais adiante), devido à entrada no setor de novos métodos gerenciais, mais poupadores de mão de obra; da contração do setor financeiro, e do impacto da crise fiscal sobre a contratação de pessoal na administração pública, em 1998.

Portanto, como se pode observar, a década de 90 foi marcada por fatos econômicos e políticos muito importantes para o país, tendo como características principais as crises políticas no início da década, culminada com o impeachment do presidente Collor, o fim do período de superinflações com o Plano Real, a adoção de políticas de metas de inflação (com base nas imposições de metas por parte do FMI), a recessão econômica (intercalada com alguns breves períodos de crescimento econômico), a abertura comercial e financeira que o país promove, as crises econômicas mundiais que assombram a economia brasileira, e o solavanco das taxas de desemprego, que vêm a ser um dos principais problemas nesse início de século 21. Desta forma, após a análise dos acontecimentos ao longo desses anos, podemos ver como estes influenciaram no andamento das políticas e estratégias das empresas supermercadistas, e como ficaram suas situações frente a esse cenário econômico que imperava no Brasil.

4- Análise da evolução das cinco maiores empresas do setor supermercadista nos anos

90

Para ser feita a análise da evolução do setor supermercadista na década de 90, foi tomado como amostra o balanço anual⁶ das cinco empresas líderes desse referido setor; nestes são mostrados dados como a receita dos grupos, lucros líquidos e brutos, aumento da receita de ano para ano, evolução do patrimônio líquido, dívidas financeiras, e alguns outros indicadores econômicos. É através destes dados que será traçado um perfil do comportamento dos supermercados ao longo dos anos estudados. Ao final do capítulo serão traçados gráficos de alguns índices importantes, que ajudarão a mostrar como essas empresas atuaram ao longo da década de 90, e como foi o comportamento financeiro delas.

Para iniciar, mostraremos agora os dados do balanço de 1990:

Tabela 4.1- Balanço das 5 maiores empresas supermercadistas no ano de 1990
(em Cr\$ milhões)

Posição	Supermercados	Estado	Receita Op. Líq. ⁷	Cresc. Real Rec. Op. ⁸ (%)	Pat. Líq. Real	Lucro Bruto	Lucro Líq.	Dívidas Financ.	Resultado Financ. Líq.	Rent. Pat. o Líq. (%)	Liq. Corrente (%)	Endiv. Geral (%)
1	Carrefour	SP	135503,3	21,2	23262,4	-90	5718,4	1775,7	-	24,5	0,79	64,8
2	Pão de Açúcar	SP	123273,7	12,2	16719,3	27512	-7987,9	24051,3	-16366,8	-47,7	0,55	79,1
3	Paes Mendonça	BA	97826,7	103,1	2937,2	14696,1	-7943	16316	-8606,2	-270,4	0,67	93,9
4	Bompreço NE	PE	51165,3	40	15853,1	10202	363,1	2926,8	-766,7	2,2	0,85	47,9
5	Casas Sendas	RJ	50717,5	19,6	7803,1	8817,3	-987,7	697,2	-4814,2	-12,6	0,62	66,2

Fonte: Gazeta Mercantil

Como se pode observar, os dados dos Balanços de 1990 se encontram em valores da moeda vigente na época, no caso o cruzeiro. Analisando os números do crescimento real da receita operacional das empresas, tira-se a conclusão de que elas vêm de um aumento em seus arrecadamentos em comparação ao último ano da década de 80; todas, sem exceção, apresentam evolução em suas receitas operacionais, tendo como destaque a rede de supermercados Paes Mendonça, cujo crescimento real é de mais de 100%. Com relação aos

⁶ Balanços retirados dos Relatórios Anuais da Gazeta Mercantil.

⁷ Receita Operacional Líquida de cada empresa, expressa em valores nominais dada a moeda vigente na época do Balanço.

⁸ Evolução real da Receita Operacional Líquida, em relação ao ano anterior.

números do lucro líquido, repara-se que apenas o Carrefour apresenta dados positivos expressivos, enquanto a maioria das empresas apresentam prejuízos em suas contas, o que demonstra que o setor não anda muito bem neste início de década. Isso se reflete na relação entre Rentabilidade Patrimonial/Lucro Líquido, fazendo com que essas empresas apresentem índices negativos neste início de década. Com relação ao endividamento, observa-se que os supermercados possuíam um grande exigível em relação aos seus passivos reais, o que implicou em um alto grau de endividamento; no entanto, a evolução do endividamento destas empresas poderá ser analisada com maior clareza mais adiante, através de gráficos que estudam a sua evolução.

Tabela 4.2- Balanço das empresas em 1991 (em Cr\$ milhões)

Posição	Supermercados	Estado	Receita Op. Líq.	Cresc. Real Rec. Op. (%)	Pat. Líq. Real	Lucro Bruto	Lucro Líq.	Dívidas Financ.	Resultado Financ. Líq.	Rent. Pat. P/Lucro Líq. (%)	Liq. Corrente (%)	Endiv. Geral (%)
1	Carrefour	SP	691792,2	-3,5								
2	Paes Mendonça	BA	490337,7	-5,3	80211,7	81233,1	-16583,9	54339	-74941,6	-20,7	0,6	69,5
3	Pão de Açúcar	SP	443761,6	-32	229151	92352,2	3731,4	120735	-90730,1	1,6	0,76	57,3
4	Bompreço	PE	225556,4	-16,7	92223,4	51079,4	703,6	7591,8	-3698,7	0,8	1,04	43,1
5	Casas Sendas	RJ	214960,9	-19,9	91842,1	34801,3	-1208,4	2662,2	-28804,4	-1,4	0,72	54,4

Fonte: Gazeta Mercantil

Em relação aos dados de 1991, a moeda vigente continua sendo o cruzeiro e o ambiente continua sendo o de altas inflações no país. Pode-se perceber uma queda expressiva do crescimento real da receita operacional das cinco maiores empresas do setor supermercadista, com todas elas apresentando índices negativos. Como relata a análise dos Balanços feita pela própria Gazeta Mercantil, o desempenho do comércio em geral no ano de 1991 foi fraco em comparação ao ano anterior; os dados desse ano são quase sempre negativos, e a queda do faturamento nos supermercados de 5,99% no estado de São Paulo é um exemplo disso. Já em âmbito nacional, a diminuição do faturamento dos supermercados foi de 19,5% (segundo a ABRAS) em relação a 1990. Com relação aos demais dados apresentados, retrata-se um relativo aumento da liquidez corrente das empresas com relação ao ano anterior (esperado, devido à piora de seus resultados), e com relação ao

endividamento geral há um relativo equilíbrio com tendência a queda (isso poderá ser analisado melhor mais adiante, por meio dos gráficos).

O destaque desse ano ficou por conta do Carrefour, já que suas vendas caíram menos do que a dos concorrentes (como observa-se no balanço acima, por meio do crescimento real da receita operacional), e ele apresentou lucro em meio a vários Balanços em vermelho⁹. O supermercado apresentou números relativamente positivos devido à continuação da estratégia de expansão da rede nesse ano (enquanto seus concorrentes vinham se encolhendo), e por usar ganhos no mercado financeiro para fazer concorrência aos rivais.

Tabela 4.3- Balanço de 1992 (em Cr\$ milhões)

Posição	Supermercados	Estado	Receita Op. Líq.	Cresc. Real Rec. Op. (%)	Pat. Líq. Real	Lucro Bruto	Lucro Líq.	Dívidas Financ.	Resultado P/Lucro Financ. Líq.	Rent. Pat. Líq. (%)	Liq. Corrente (%)	Endiv. Geral (%)
1	Carrefour	SP	8491498	15,4	2987833	-78819	558734			18,7	0,77	56,5
2	Pão de Açúcar	SP	4668906,7	-1,1	3376827	718732,5	569510,3	2080945	-1185808	16,9	0,97	58,6
3	Paes Mendonça	BA	4548245,8	-12,8	873738	481827,6	-1164759	957409	-1352204	-133,3	0,43	79,1
4	Casas Sendas	RJ	2398946,9	4,9	1159092	371746,5	37900,7	78828,1	-384076	3,3	0,78	55,2
5	Bompreço	PE	2292607,9	-4,5	1073211	552344,2	-55695,2	28820,9	-250531	-5,2	1,05	44,7

Fonte: Gazeta Mercantil

Em 1992 os resultados das empresas supermercadistas continuam ruins. Segundo informava reportagem da Gazeta Mercantil daquele ano, o comércio varejista da região metropolitana de São Paulo apresentou uma retração média de 17,45%; com a mesma tendência, os supermercados também obtiveram resultados negativos nesse ano, obtendo uma retração real das vendas de 5,2%, segundo a APAS (Associação Paulista de Supermercados). O setor vem apresentando dificuldades desde o primeiro ano da década, e um exemplo disso é que a rentabilidade média, que em 1989 estava ao redor de 3%, caiu para 1% em 1992 (também segundo dados da APAS); isso ocorre porque a necessidade de girar o estoque e de fazer caixa leva as empresas a trabalharem com margens menores (como poderemos ver mais adiante, nos gráficos). Neste início de década foram fechadas

⁹ Esse dado a empresa não disponibiliza em seu Balanço, mas segundo a Gazeta Mercantil, seu lucro em 1991 foi de Cr\$5,9 bilhões.

duas mil lojas de supermercados, como informa a associação, o que mostra a crise que ronda esse setor.

Analisando os dados dos Balanços das empresas, pode-se verificar uma relativa estabilidade do nível de endividamento delas, e a continuação da queda da evolução das receitas operacionais, com destaque positivo para o Carrefour, que apresenta um significativo aumento de suas receitas (crescimento real de 15,4%). As empresas continuam aumentando sua liquidez corrente relativa, devido principalmente ao cenário negativo que perdura no setor.

Tabela 4.4- Balanço de 1993 (em CR\$ milhões)

Posição	Supermercados	Estado	Receita Op. Líq.	Cresc. Real Rec. Op. (%)	Pat. Líq. Real	Lucro Bruto	Lucro Líq.	Dívidas Financ.	Resultado Financ. Líq.	Rent. Pat. P/Lucro Líq. (%)	Liq. Corrente (%)	Endiv. Geral (%)
1	Carrefour	SP	252480,8									
2	Pão de Açúcar	SP	119188	28	86476,3	12394,8	3647,8	13975,7	10221,4	4,2	0,98	55,4
3	Casas Sendas	RJ	57337,2	19,9	30456,3	6984,5	3592,8	1531,9	-6489,6	11,8	0,69	55,6
4	Paes Mendonça	BA	53734,2	-40,8	3837	6667,2	1909,5	13516,1	-19430,3	49,8	0,49	93,5
5	Bompreço	PE	48973,4	7,1	25106,5	9589	336,6	3858,3	-1657,2	1,3	1,07	51,5

Fonte: Gazeta Mercantil

Em 1993 a moeda mudou de nome, passando-se a chamar Cruzeiro Real e, além disso, são cortados três zeros da moeda. Com relação aos resultados econômicos do comércio varejista, as vendas na região metropolitana de São Paulo caíram 5,6% no primeiro semestre desse ano em relação ao mesmo período do ano anterior, segundo a Gazeta Mercantil, registrando o mais baixo nível de vendas desde 1979, quando começou a ser pesquisado o desempenho do comércio regional. Esse dado surpreende, já que isso ocorre num momento onde vários outros segmentos econômicos davam sinais de recuperação.

Com relação as cinco empresas supermercadistas tomadas aqui como exemplos, pode-se ver uma relativa melhora em seus números. No que tange o crescimento real das receitas operacionais, há uma expressiva melhora em sua evolução, podendo se perceber resultados positivos após dois anos de regressão (com exceção da rede Paes Mendonça). Também é importante retratar que depois de algum tempo as empresas não apresentam lucro líquido negativo (ou prejuízo), enquanto o nível de endividamento permanece num

patamar relativamente constante; como conclusão, pode-se então verificar que o setor começa a esboçar sinais de recuperação.

Tabela 4.5- Balanço de 1994 (em R\$ milhares)

Posição	Supermercados	Estado	Receita Op. Líq.	Cresc. Real Rec. Op. (%)	Pat. Líq. Real	Lucro Bruto	Lucro Líq.	Dívidas Financ.	Resultado Financ. Líq.	Rent. Pat. P/Lucro Líq. (%)	Liq. Corrente (%)	Endiv. Geral (%)
1	Carrefour	SP	3272969	71,1								
2	Pão de Açúcar	SP	1251381	38,6	253591	253688	41996	93047	-31381	16,6	0,96	62,5
3	Casas Sendas	RJ	551609	27	129660	118842	6838	7078	20532	5,3	0,75	57,2
4	Bompreço	PE	545156	46,9	97165	121247	9156	41460	-7907	9,4	0,99	61,8
5	Paes Mendonça	BA	444662	9,2	13462	75481	-4941	28571	-90353	-36,7	0,5	93,2

Fonte: Gazeta Mercantil

Durante o ano de 1994 é colocado em prática o Plano Real, com a moeda passando a se chamar Real, e valendo CR\$2750,00. O Plano, como foi visto no capítulo anterior, permitiu que o consumidor de baixa renda voltasse ao mercado, o que fez as expectativas das empresas melhorarem com relação às suas vendas. E é isso que aconteceu nesse ano: houve uma recuperação das vendas por parte dos supermercados, mas nada que tivesse compensado a grande perda acumulada nos quatro anos iniciais da década de 90.

Com relação ao crescimento real da receita operacional das empresas, houve um expressivo aumento em relação ao ano anterior, com destaque para o Carrefour, grupo líder do setor, que apresenta um crescimento de 71,1%, e do Bompreço, que devido ao aumento de 46,9% e a queda do Paes Mendonça no ano anterior, se tornou a quarta maior empresa do setor supermercadista. O Paes Mendonça também é o único a apresentar lucros líquidos negativos nesse ano, o que mostra que a empresa não anda muito bem. A liquidez corrente apresentou-se em patamares relativamente estáveis em comparação com 1993, assim como os endividamentos gerais das empresas, que permaneceu relativamente inalterado com uma leve tendência à alta.

Tabela 4.6- Balanço de 1995 (em R\$ milhares)

Posição	Supermercados	Estado	Receita Op. Líq.	Cresc. Real Rec. Op. (%)	Pat. Líq. Real	Lucro Bruto	Lucro Líq.	Dívidas Financ.	Resultado Financ. Líq.	Rent. Pat. P/Lucro Líq. (%)	Liq. Corrente (%)	Endiv. Geral (%)
1	Carrefour	SP	4682598	-12,9								
2	Pão de Açúcar	SP	2382002	15,9	474983	598351	76554	90026	39179	16,1	1,11	53
3	Casas Sendas	RJ	1143473	26,2	149598	208860	3953	9099	-3459	2,6	0,83	63,7
4	Bompreço	PE	978993	9,3	145033	162047	17182	74792	-14853	11,9	1,07	61
5	Paes Mendonça	BA	743382	1,8	-70135	116467	-38462	43514	-47254	-54,8	0,35	130,1

Fonte: Gazeta Mercantil

Passada a euforia inicial do Real, em 1995 o varejo sofreu com medidas de contenção de crédito e com os juros altos, medidas anti-consumo que o governo adotou para continuar contendo a inflação. Os resultados foram um grande aumento da inadimplência e seguidos pedidos de concordatas por empresas tradicionais do segmento. Também se viu nesse ano o movimento de capitalização do setor; o segundo maior grupo de supermercados do país, o Pão de Açúcar, iniciou processo de abertura de capital e colocação de ações na bolsa. Começa a haver também a entrada de vários grupos estrangeiros no país, acirrando ainda mais a competição entre as empresas do setor de supermercados. Com isso, os que mais sofrem são os pequenos e médios varejos, que têm uma grande queda de vendas e um aumento da inadimplência.

As estatísticas dos supermercados mostram uma ligeira retração no movimento das lojas em comparação ao ano de 1994. Com relação ao crescimento real da receita operacional, as empresas, com exceção do Carrefour, continuam tendo resultados positivos, só que menos expressivos do que os do ano anterior. Em relação ao lucro líquido apresentado em seus Balanços, elas também continuaram tendo resultados positivos, com exceção do supermercado Paes Mendonça, que por mais um ano apresenta resultados negativos. A liquidez corrente também deu uma ligeira subida nesse ano, o que pode ser resultado de um cenário de maiores incertezas que o de 1994, e o endividamento geral delas se apresentou relativamente estável em relação aos últimos Balanços (com exceção mais uma vez do Paes Mendonça, que teve o seu exigível em relação ao passivo real aumentado significativamente).

Tabela 4.7- Balanço de 1996 (em R\$ milhares)

Posição	Supermercados	Estado	Receita Op. Líq.	Cresc. Rec. Op. Líq.	Pat. Líq. Real	Lucro Bruto	Lucro Líq.	Dívidas Financ.	Resultado Financ. Líq.	Rent. Pat. P/Lucro Líq. (%)	Liq. Corrente (%)	Endiv. Geral (%)
1	Carrefour	SP	4897013,7									
2	Pão de Açúcar	SP	2936880	23,3	565109	739106	120681	347438	16018	21,4	0,94	59,5
3	Casas Sendas	RJ	1334128	16,7	169607	261972	14649	13985	4695	8,6	0,69	65
4	Bompreço	PE	1037584	6	189569	203816	22323	80543	-15151	11,8	1,08	57,9
5	Paes Mendonça	BA	856880	15,3	-53710	158472	16428	39908	-17349	30,6	0,44	120,6

Fonte: Gazeta Mercantil

No ano de 1996 o setor supermercadista permaneceu com seus números quase que com a mesma tendência do ano anterior; foi mostrada uma ligeira retração no movimento das lojas, já que segundo a ABRAS o faturamento do setor, que chegou a US\$43,7 bilhões em 1995, fica em mais ou menos US\$40 bilhões nesse ano. Entretanto, o número de lojas subiu de 37 mil no fim do ano de 1995 para 43 mil no mês de dezembro deste último ano (segundo dados apresentados pela própria ABRAS); isso gerou um reflexo positivo nos postos de empregos: eram 650 mil pessoas empregadas nos supermercados em 1995, passando para 655 mil no final deste ano, em todo o país.

O Pão de Açúcar apresentou resultados expressivos, com um bom crescimento real das receitas operacionais (23,3%), assim como um lucro líquido expressivo e um bom índice rentabilidade do patrimônio/lucro líquido (21,4%). Isso se deve pelo reflexo da abertura de capital da empresa, e pela estratégia de expansão da rede adotada pelo grupo, com altas taxas de investimentos e modernização de suas lojas, além da incorporação de várias outras lojas de menor expressão no país.

Com relação às demais empresas da amostra, os resultados permaneceram quase que estáveis com relação ao ano de 1995, havendo uma pequena queda do crescimento real das receitas operacionais, lucros líquidos positivos, liquidez corrente quase que nos mesmos patamares, assim como o endividamento geral. É importante repararmos também na melhora dos números apresentados pelo grupo Paes Mendonça, que vinha de anos seguidos apresentando resultados negativos em seus Balanços.

Tabela 4.8- Balanço de 1997 (em R\$ milhares)

Posição	Supermercados	Estado	Rec. Líq.	Ev. Real (%)	Lucro Bruto	Lucro Op.	Lucro Líq.	Var. At. Perm. (%)	Div. Financ.	Pat. Líq.	End. Tot. (%)	Rent. Pat. Líq. (%)
1	Carrefour	SP	5530000									
2	Pão de Açúcar	SP	3113800	-1,9	829990	79273	143728	60,1	571170	857740		16,8
3	Casas Sendas	RJ	1486675	3,1	301850	28896	13253	6,7	16040	188211	173	7
4	Bompreço	PE	1144620	2	234622	40745	35907	112,1	90788	440070	70,9	8,2
5	Paes Mendonça	BA	787484	-15	149790	-28124	6237	41,6	28370	-57962		

Fonte: Gazeta Mercantil

Depois de três anos de resultados positivos, com vendas físicas e faturamento em alta, a atividade do comércio (e conseqüentemente dos supermercados) começou a se estabilizar em 1997; houve a perda de impulso proporcionado pela elevação do poder aquisitivo da população, principalmente da camada mais pobre, que ocorre com o advento do Plano Real. O desemprego, o esgotamento da capacidade de endividamento do consumidor, e os juros altos adotados pelo governo para conter a inflação e atrair capital externo para o país, colocaram um freio nos bons resultados dos últimos anos. A inadimplência subiu significativamente, assim como os cheques sem fundos, que atingem diretamente o setor supermercadista, gerando também uma retração na oferta de crédito ao consumidor.

As vendas nos supermercados continuaram em retração, e fecha o ano de 1997 com crescimento praticamente zero sobre o ano anterior; mas para muitos esse fato ainda não significava recessão, já que o período pós Plano Real permitiu uma grande expansão, dando uma certa “gordura para queimar” ao setor¹⁰. Para a ABRAS, nesse período o setor passou por um ajuste fino à nova realidade de consolidação da estabilidade no país e de maior comprometimento da renda da população, com menos dinheiro disponível para ser gasto nos supermercados; um fato novo também é que as lojas passaram a deixar de aceitar cheques pré-datados, o que ajudou a diminuir também o desempenho das vendas.

O lado positivo do comércio nesse ano ficou com a desconcentração do setor, já que com a estabilização da economia, os pequenos supermercados puderam competir com os grandes mais igualitariamente do que nos períodos com altas taxas de inflação. Com isso,

¹⁰ Como sugere reportagem do Balanço Anual da Gazeta Mercantil, de 1997.

acontece um ajuste por parte das grandes lojas, que praticam margens lucros menores, e não têm mais os ganhos que obtinham anteriormente com os estoques.

Tabela 4.9- Balanço de 1998 (em R\$ milhares)

Posição	Supermercados	Estado	Rec. Líq.	Ev. Real (%)	Lucro Bruto	Lucro Op.	Lucro Líq.	Var. At. Perm. (%)	Div. Financ.	Pat. Líq.	End. Tot. (%)	Rent. P. L. (%)
1	Carrefour	SP	6900000									
2	Pão de Açúcar	SP	4383513	40,8	1189140	155570	159004	77,1	1136380	971731	211,3	16,4
3	Casas Sendas	RJ	1667532	12,2	355174	38457	33719	9,8	13232	213875	163,5	15,8
4	Bompreço	PE	1385378	21	287683	24807	16964	38,3	335468	548717	109	3,1
5	Nacional Superm.	RS	899878	34,7								

Fonte: Gazeta Mercantil

O ano de 1998 foi caracterizado por se aumentar um pouco a concentração das empresas supermercadistas, e pelas compras, fusões, e a chegada de novas redes estrangeiras no país. As maiores redes vão ocupando maiores espaços no mercado, e as pequenas lojas, se não crescessem ou se incorporassem às grandes, tenderiam a desaparecer. Segundo dados da ABRAS, o faturamento dos 300 maiores grupos brasileiros representou, em 1997, 69% do total bruto do setor; desses, somente as 20 maiores redes ficaram com 41,6%, o que demonstra o grau de concentração do setor¹¹.

Os supermercados sentiram um pouco a retração econômica que ocorreu nesse período da década; nos três primeiros meses de 1998, segundo a ABRAS, as vendas do setor foram menores que no mesmo período do ano anterior, enquanto que nos demais meses os números foram positivos. No acumulado do ano, a expansão atingiu a média de 5,98%, número bastante expressivo já que, como vimos no capítulo anterior, o PIB cresce apenas 0,15% nesse ano. Acredita-se que os supermercados não são tão atingidos pelo desaquecimento econômico por venderem produtos de primeira necessidade, que não requerem financiamento, e porque a profissionalização e a modernização das lojas fazem as empresas tirarem vendas do pequeno varejo (padarias, açougues, feiras, etc)¹².

No entanto, o crescimento do setor não significou aumento das margens: a estratégia das empresas baseou-se nos ganhos de escala para aumentar a competitividade. De olho no

¹¹ Dados sobre a concentração do setor supermercadista serão vistos mais detalhadamente no próximo capítulo.

¹² Como retrata a ABRAS.

potencial de crescimento do setor supermercadista nacional, as empresas estrangeiras jogaram todas as suas fichas no mercado brasileiro: o grupo português Sonae adotou forte estratégia de expansão, através da aquisição de várias lojas no país; o Carrefour, que já atuava no país desde 1975, também decidiu acelerar sua expansão mediante aquisições (todas essas aquisições poderão ser vistas mais adiante, no próximo capítulo); a norte-americana Wal-Mart, maior varejista do mundo, também escolheu 1998 para retomar a sua expansão no país, saindo das fronteiras do estado de São Paulo, onde já estava instalada desde 1995. Portanto estes são alguns exemplos de expansão das grandes redes de supermercados, que apesar de um momento de retração econômica, viam no país um mercado capaz de trazer bons rendimentos, e é isso que os números dos Balanços das maiores empresas nos mostra.

Tabela 4.10- Balanço de 1999 (em R\$ milhares)

Posição	Supermercados	Estado	Rec. Líq.	Ev. Real (%)	Lucro Bruto	Lucro Op.	Lucro Líq.	Var. At. Perm. (%)	Div. Financ.	Pat. Líq.	Grau Endiv. (%)
1	Carrefour	SP	6339839	-17							
2	Pão de Açúcar	SP	5548899	14,3	1489378	64243	62032	41,1	1543845	231543 6	54,1
3	Casas Sendas	RJ	1992800	7,9	436393	22041	31840	42,8	94610	255942	68,1
4	Sonae	RS	1508872	99,5	330912	-8798	-4456	278,5	122703	103525 5	43,4
5	Bompreço	PE	1449955	-5,5	304967	-123976	-19123	12,3	546657	529611	61

Fonte: Gazeta Mercantil

No setor supermercadista o lema para o ano de 1999 continuou sendo o crescimento, com os maiores grupos travando acirrada disputa por novas redes e por mais clientes, dando continuação à corrida pelas aquisições. Segundo dados da ABRAS, mesmo com o pequeno recuo nas vendas no início do ano, o setor fechou o ano no azul, com a recuperação do mercado no segundo semestre. A inadimplência, que vinha em altos patamares nos anos anteriores, começou a dar sinais de retração, e nesse contexto os grupos nacionais e estrangeiros começaram a se movimentar.

O primeiro semestre do ano foi marcado por nova revoada de aquisições, com o Pão de Açúcar saindo na frente com uma grande transação que o leva a adquirir a rede de supermercados Paes Mendonça, uma das líderes do setor até alguns anos atrás. O grupo

holandês Royal Ahold também entra no país por meio da absorção do controle total do grupo pernambucano Bompreço, um dos gigantes do setor também. Esses acontecimentos dão amostras que as grandes redes continuavam buscando cada vez mais espaços e clientes no mercado nacional, além de que continuava havendo o interesse das empresas internacionais no mercado varejista interno.

Tabela 4.11- Balanço de 2000 (em R\$ milhares)

Posição	Supermercados	Estado	Rec. Líq.	Ev. Real (%)	Lucro Bruto	Lucro Op.	Lucro Líq.	Ativo Tot.	Div. Financ.	Pat. Líq.	Grau Endiv. (%)
1	Carrefour	SP	7859610	8,5							
2	Pão de Açúcar	SP	6866268	8,3	1923080	357808	332252	6613939	1839048	3006914	54,5
3	Sonae	RS	2966140								
4	Casas Sendas	RJ	2184793	-4	479436	-14149	505	877787	265644	242741	72,1
5	Bompreço	PE	1657102	0	377483	-38809	3573	1440446	571105	533209	63

Fonte: Gazeta Mercantil

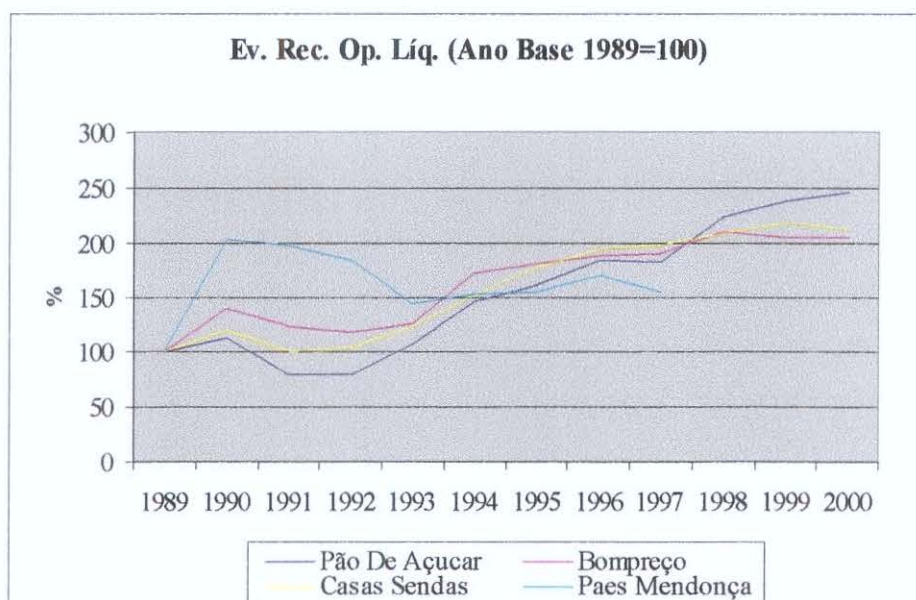
A década de 90 termina com grandes modificações de posição entre as grandes empresas: primeiramente pode-se observar a grande evolução do grupo Sonae, que em poucos anos após o seu ingresso no mercado nacional já passa a ocupar a terceira posição no ranking; a outra mudança vem nas primeiras posições, onde o Pão de Açúcar passa a ocupar a primeira colocação segundo o ranking da ABRAS, que leva em consideração não a receita operacional líquida (como adota o ranking do Balanço Anual da Gazeta Mercantil), mas sim o faturamento bruto das empresas. Por este método, o grupo Pão de Açúcar, com um faturamento bruto de R\$9,55 bilhões em 2000 ultrapassa o Carrefour (faturamento bruto de R\$9,52 bilhões neste ano); pelo método da Gazeta Mercantil, como se pode observar, o Carrefour permanece como empresa líder do setor. Mais do que superar o faturamento do Carrefour, seu eterno rival, o Pão de Açúcar registra em 2000 o maior lucro da sua história: R\$332,2 milhões.

Pode-se perceber uma continuação das estratégias agressivas adotadas pelas empresas supermercadistas, com um conseqüente aumento da concentração do setor, e a expansão de grupos estrangeiros no país. As empresas procuram diversificar serviços e produtos disponíveis aos clientes, aumentar facilidades para compras, estar cada vez mais próximas dos consumidores, aumentando cada vez mais a disputa entre elas para

aumentarem suas vendas e aumentarem seus lucros, já que o mercado nacional ainda possibilitava uma expansão por parte dos supermercados.

Agora, para que se possa ter uma idéia maior de como se comportaram essas empresas ao longo dos anos 90, foram traçados gráficos¹³ com relação a alguns índices, que permitirão uma maior análise de comparação entre elas. Primeiramente será mostrado como se comportou a evolução da receita operacional líquida dessas empresas. Para efeitos de análise, e para facilitar a comparação entre o comportamento das empresas, o gráfico desse índice foi construído tendo como ano base o ano de 1989 (índice = 100), com todos os anos posteriores variando de acordo com esse ano.

Gráfico 4.1- Evolução da Receita Operacional Líquida dos Supermercados

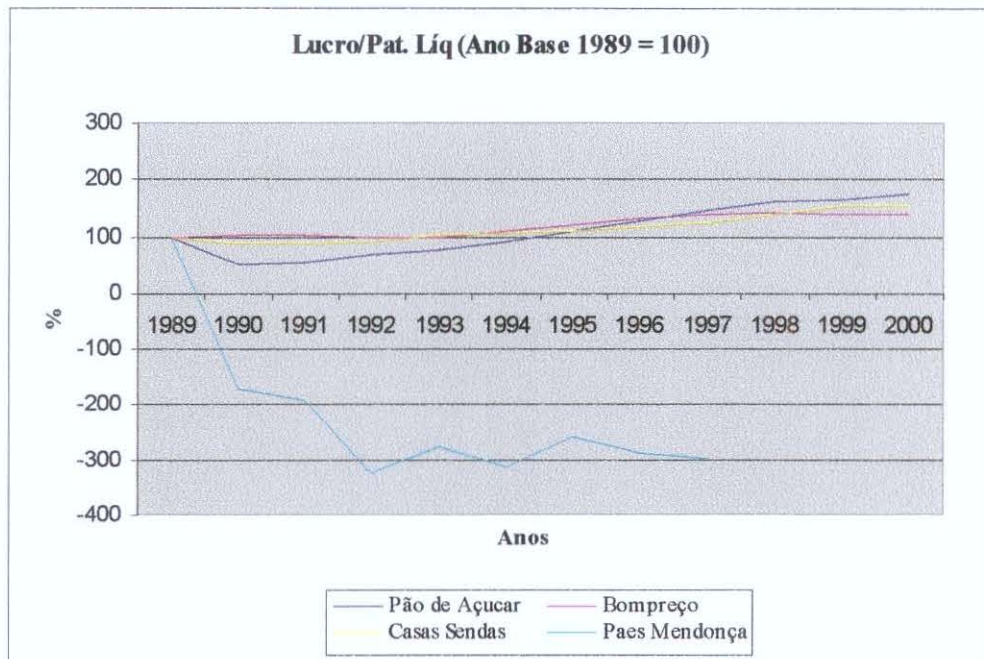


Analisando o gráfico que traça curvas dessas quatro empresas do setor supermercadista, observa-se que todas elas iniciam a década com uma grande queda do crescimento de suas receitas operacionais líquidas (1990 para 1991); portanto, os supermercados apresentam em 1990 um crescimento em suas receitas operacionais em relação a 1989, mas logo no primeiro ano há uma forte queda dessa evolução. Após esse

¹³ As empresas que não possuem curvas esboçadas neste e nos demais gráficos formulados, é porque elas não apresentaram em seus Balanços dados que tornasse possível o cálculo de alguns índices.

primeiro ano todos os grupos, com exceção do Paes Mendonça, passam a se recuperar e apresentar um constante crescimento na evolução desse índice, até o ano de 1995 quando passa a não existir uma certa regularidade entre a evolução das empresas (umas crescem mais do que outras); nos anos de 1997/1998, o índice volta a crescer novamente, e terminam a década com tendência à desaceleração do crescimento, ou até à queda. Como o objetivo deste capítulo é apenas traçar a evolução das empresas supermercadistas ao longo dos anos 90, deixaremos para mais tarde o estudo e a busca dos motivos que levaram esse e os demais índices a seguirem tais tendências.

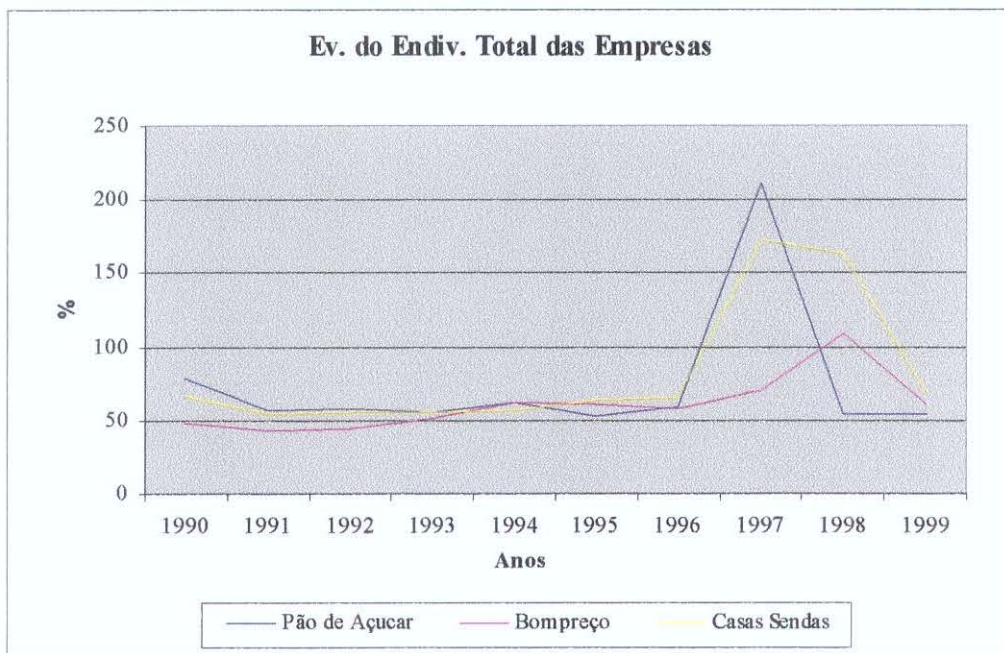
Gráfico 4.2- Taxa de Lucro das empresas



Acima está representada a evolução do índice que mede a relação Lucro líquido/Patrimônio líquido das empresas, ou simplesmente taxa de lucro. Mais uma vez não foi mostrado no gráfico as curvas de algumas das cinco maiores empresas da década de 90 porque elas não apresentaram os dados necessários para o cálculo do índice. É usado novamente, como no gráfico anterior, o número índice, tendo como base o ano de 1989 = 100. O grupo Pão de Açúcar inicia a década com o índice caindo, reflexo dos lucros negativos que obteve nesses anos; com o passar dos anos, esse índice vai crescendo, consequência do aumento de seus lucros líquido, mantendo uma certa tendência de

crescimento até o final da década. Já a rede Bompreço inicia a década com índices positivos (relativamente estáveis), e nos primeiros dois anos ele sofre uma redução, também resultado da queda de seus lucros líquidos; passado esse início de decadência, a taxa cresce até o ano de 1996, quando passa a evoluir menos. O supermercado Casas Sendas também inicia o período com resultados negativos, que passam a crescer até 1993; a partir disso ele se mantém irregular, com altas e baixas até atingir o seu ápice de crescimento em 1998, ano em que a taxa de evolução começa a se reduzir até o final da década. O grupo Paes Mendonça apresenta uma significativa queda do crescimento de sua taxa de lucro no início da década, tornando-se irregular a partir de 1992, mas atuando sempre com taxas negativas até a sua venda para o grupo Pão de Açúcar em 1998. Portanto, como se pode perceber, há uma tendência de crescimento na evolução desse índice, pelo menos no que se diz respeito às três empresas que apresentam números positivos; outra coisa que se pode observar em comum entre elas é que o ponto maior crescimento desses números se dá entre os anos de 1996 e 1998, demonstrando que os resultados obtidos nessa época foram positivos.

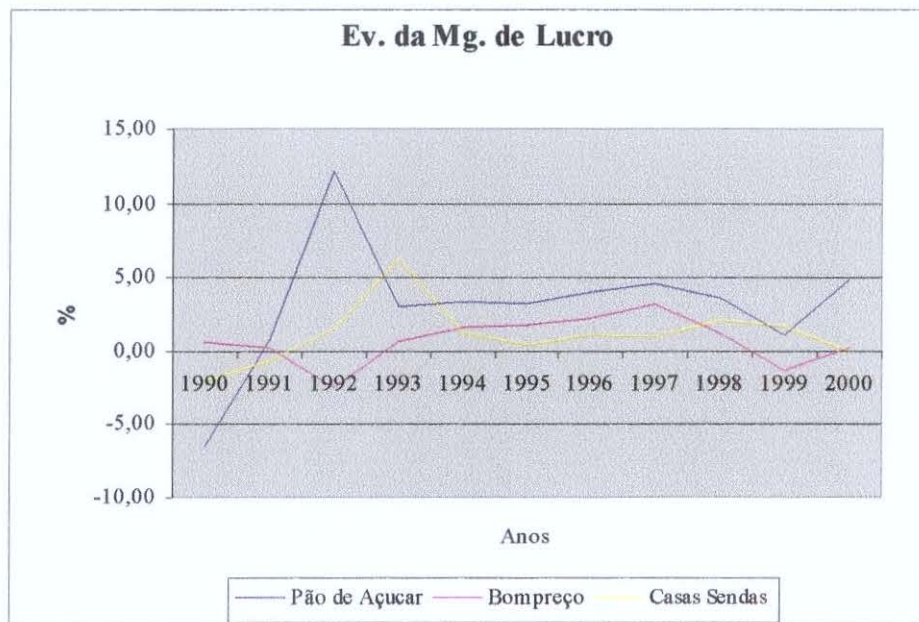
Gráfico 4.3- Índice de endividamento total das empresas



Neste gráfico, que traça o perfil da dívida total das empresas durante os anos 90, não utilizamos o número índice, já que se torna mais preciso comparar o grau de endividamento

dos grupos em taxas reais. Pode-se observar que há uma certa tendência na evolução desse índice ao longo da década. O endividamento total das empresas reflete a relação entre os seus exigíveis e seus passivos reais, e pode-se reparar que ela sofre uma pequena redução de 1990 para 1991, permanecendo praticamente constante até o ano de 1996 em todas as empresas analisadas. Nesse ano, o endividamento de todas começa a aumentar até 1997/1998, quando cai novamente e permanece estável até o último ano da década.

Gráfico 4.4- Evolução da Margem de Lucro das empresas



Para o estudo do índice da evolução da margem de lucro das empresas também não se faz uso do número índice, já que traçando a evolução das taxas reais faz com que se possa comparar mais claramente o que ocorreu com as empresas analisadas. Em 1990 apenas a rede Bompreço atuava com margens positivas, já que tanto o Pão de Açúcar quanto o Casas Sendas apresentavam em seus balanços lucros líquidos negativos, o que refletia em margens de lucros também negativas. Só que a tendência dessas duas empresas ao longo dos primeiros anos da década é que a margem cresça, enquanto que no Bompreço ela se torna negativa em 1992, voltando a ser positiva em 1993. O Pão de Açúcar apresenta seu ápice em 1992, com margens acima dos 10%, declinando em 1993, e apresentando-se relativamente estável até 1999, quando a margem cai novamente. O Casas Sendas também

apresenta seu grau máximo da margem em 1993, voltando a cair em 1994, e apresentando-se relativamente estável até o fim da década. Já a rede Bompreço apresenta taxas cada vez maiores a partir de 1993 até 1997, quando atinge o seu maior patamar; em 1999 a taxa volta a ser negativa, recuperando-se um pouco em 2000.

5- Comportamento do setor supermercadista na década de 90

Após serem estudados os comportamentos políticos e econômicos ocorridos ao longo da década de 90, e a evolução dos resultados financeiros apresentados pelas cinco maiores empresas do setor supermercadista em seus Balanços Anuais nesse mesmo período, é possível se estudar o porque dos grupos terem obtido tais resultados, e quais foram suas ações frente ao cenário vigente ao longo desses anos. Os anos 90 foram de extrema importância para o setor varejista brasileiro, especialmente para o segmento de supermercados e hipermercados, já que foi ao longo deste período que as empresas sofrem suas maiores transformações e mudam a forma de atuarem no mercado nacional. Essa década se torna importante também por acontecer diversos acontecimentos políticos e econômicos que transformam a rotina tanto dos consumidores quanto dos empresários e investidores que aqui atuam.

5.1- Início da década de 90 (período 1990 – 1994)

O início da década é marcado por um conturbado período político e econômico do país, com a eleição do presidente Collor e o cenário de gigantescos índices de inflação que corrompiam o poder de compra do consumidor brasileiro. Os preços dos produtos nas prateleiras dos supermercados eram remarcados quase que diariamente, acompanhando a inflação que estava incontrolada, enquanto o salário dos trabalhadores sofria correções menos rotineiras (eram corrigidos apenas mensalmente, e em alguns casos quinzenalmente); isso fazia com que no final do mês em curso, os consumidores iam fazer suas compras, e seu dinheiro conseguia comprar muito menos do que era possível no início deste próprio mês, ou seja, o dinheiro perdia valor rapidamente. Este cenário se tornava prejudicial não somente para os consumidores, mas também para os supermercados que perdiam vendas devido ao menor consumo, e tinham suas relações financeiras prejudicadas com os fornecedores também. A grande recessão econômica que assombra o país nesse período, chegando a apresentar uma queda do PIB de 4,35% em 1990 (conforme mostra a tabela 3.1), também é um forte agravante para os maus resultados não só do setor varejista, mas da economia em geral.

O setor supermercadista inicia a década com resultados não muito satisfatórios em seus Balanços, assim como o setor varejista em geral. Há um fraco desempenho das vendas em 1991, e segundo pesquisas realizadas pela Federação do Comércio do Estado de São Paulo¹⁴, o faturamento real de todo o setor de varejo registra um crescimento inexpressivo de 0,66% no primeiro semestre de 1991, em comparação ao mesmo período de 1990¹⁵; isso se tornava preocupante, já que o ano de 1990 havia sido muito fraco, caracterizado pela forte retração das vendas (-12,5% em relação a 1989). A queda do faturamento dos supermercados, ainda analisando o estado de São Paulo, é mais preocupante, de 5,99% no primeiro semestre de 1991, em relação ao mesmo período do ano anterior.

Segundo a ABRAS, esses resultados negativos ocorrem porque a intervenção do governo no setor com congelamentos de preços e a queda do poder de compra do consumidor devido aos altos índices de inflação (que é de 1621% em 1990, e de 472,7% em 1991, segundo o IPCA medido pela FIPE – ver tabela 3.2), fizeram com que houvesse uma retração dos negócios. A queda do faturamento dos supermercados (levando-se em conta os hipermercados também) em nível nacional é de 19,5% em relação a 1990, segundo a própria ABRAS.

Como já foi dito, o quadro se torna ainda mais preocupante quando se leva em conta que em 1990 os números já não haviam sido muito favoráveis. O Plano Collor II colocado em prática em 1991, que visa o enxugamento de liquidez da economia juntamente com o congelamento de preços como forma de tentar conter a inflação desestrutura ainda mais o setor. No final desse ano o varejo em geral sente uma ligeira recuperação nas vendas; o aumento do salário médio real com a política de antecipações promovidas nesse período pelas empresas, a ligeira retomada da atividade industrial, a expectativa da liberação de uma nova moeda (no caso o cruzado novo), e uma atuação mais agressiva do comércio são alguns dos fatores apontados para a pequena mudança do quadro. Mesmo assim estes resultados não salvam o setor em 1991.

O ano de 1992 continuava não apresentando sinais de recuperação para o comércio varejista nacional. O cenário econômico negativo piorara de situação, com elevadas taxas de juros, fracasso do Plano Collor e retomada de índices de inflação ainda maiores (1119% em 1992 segundo o IPCA, conforme mostra a tabela 3.2), recessão econômica com um

¹⁴ FCESP – Balanço Anual da Gazeta Mercantil de 1991.

¹⁵ Todos os dados numéricos apresentados são retirados dos Balanços Anuais da Gazeta Mercantil dos anos 90.

decréscimo do PIB de 0,54% (tabela 3.1), grande salto do desemprego (ver tabela 3.3) como consequência dessa recessão, queda do poder aquisitivo da população, e a crise política que se instaurava no país, com denúncias de corrupção que culminam com o impeachment do presidente Fernando Collor de Mello. Tudo isso faz com que o setor supermercadista não consiga se recuperar dos péssimos resultados obtidos nos anos anteriores; pelo contrário, os números se tornavam ainda mais desanimadores para as empresas.

Todo esse cenário econômico negativo acentuou a retração das vendas do comércio em 1992; esse quadro é intensificado pela insegurança adicional gerada com a crise política desencadeada no primeiro semestre desse mesmo ano. Os supermercados também obtiveram resultados negativos nesse ano, em comparação ao ano de 1991. No levantamento da FCESP, as unidades da região metropolitana de São Paulo apresentaram queda real de 10,29% em suas vendas nos primeiros sete meses de 1992, em comparação ao mesmo período do ano anterior.

Como pode se observar nesse início de análise, o setor supermercadista vem apresentando dificuldades desde 1990, destacando que em 1992 houve queda real do faturamento dos supermercados paulistas de cerca de 30% em relação ao desempenho naquele primeiro ano da década, segundo relata a APAS. A rentabilidade média, que em 1989 estava ao redor de 3%, cai para 1% em 1992, já que a necessidade de girar o estoque e de fazer caixa leva o setor a trabalhar com margens menores. De acordo também com os dados da APAS, nesses dois primeiros anos do período analisado foram fechadas duas mil lojas do setor varejista em geral, mostrando que muitas empresas não conseguiram sobreviver ao terrível cenário político e econômico vigente nessa época. Para tentar enfrentar o aumento do desemprego e a queda do poder aquisitivo da população o varejo procurou, entre outras estratégias, fazer promoções casadas com a indústria e fornecedores, tentando assim reduzir os preços ao consumidor; a tentativa é válida, mas pouco muda os números negativos obtidos nesse período.

No ano de 1993 a economia brasileira mostra sinais de recuperação, com o PIB crescendo 4,92%; em contrapartida o desemprego continua em altos níveis, e a inflação fora de controle. As vendas do comércio varejista da região metropolitana de São Paulo caem 5,7% no primeiro semestre desse ano, em comparação ao mesmo período de 1992, registrando o mais baixo nível desde 1979 segundo a FCESP. Esse dado surpreende, já que

isso acontece num momento em que vários outros segmentos econômicos deram sinais de recuperação em nível nacional, e contraria os indicadores de recuperação econômica.

Podem ser dados como causas desses maus resultados do comércio as incertezas provocadas pelo agravamento da crise política nacional no ano anterior, o aumento das taxas de juros nominais reais nesse ano para tentar evitar movimentos especulativos, e a inflação em alta. Depois de um rápido período de otimismo decorrente da mudança de governo, que resulta em boas vendas de fim de ano em 1992, a incerteza volta (e com ela novas elevações de juros), provocando movimentos atípicos de vendas no primeiro semestre de 1993. Segundo análise da Gazeta Mercantil desse ano, os consumidores mostraram-se mais cautelosos, adiando compras e desviando uma parte de recursos de sua renda para os ativos financeiros e bens de valor especulativo, refletindo a desconfiança do público frente ao cenário de incerteza. As vendas do setor supermercadista caem 5,1% no primeiro semestre de 1993, acompanhando a tendência de queda do comércio em geral nesse período.

A convivência com um processo inflacionário crônico, característica da economia brasileira nesse início de década, foi um dos fatores que geraram certa ausência de estratégias voltadas para a redução de preços e custos por parte das empresas varejistas no Brasil. Como a inflação era elevada, vivia-se um estado de remarcação constante de preços, muitas vezes efetuada como medida defensiva para correção de defasagens e, outras vezes, de modo preventivo contra possíveis pacotes de medidas regulatórias do governo. Tal círculo “recessivo” insuflava ainda mais a inflação e era alimentado por ela. A lucratividade financeira, obtida pela aplicação das receitas das vendas à vista, chegou a ser mais importante que a operacional para o setor varejista.

5.2- Período da estabilidade econômica (1994 – 1999)

O ano de 1994 é marcado por ter sido colocado em prática o Plano Real, que consegue finalmente controlar os níveis de inflação, e como consequência traz dados que mostram indícios de recuperação econômica após um longo período de recessão. A partir de julho adota-se uma nova moeda, o Real, atrelado ao dólar, e coloca-se em prática um intenso processo de abertura financeira e comercial do país. Inicia-se, com todas essas

mudanças, um período de extrema importância para o setor comercial em geral, e mais especificamente para o segmento de supermercados, já que a estabilidade econômica faz com que as empresas mudem suas estratégias e suas formas de atuação; além disso, a liberalização financeira faz com que grandes redes de atuação mundial penetrem no país, acirrando a concorrência e conseqüentemente modificando a forma de atuação dos supermercados em nível nacional.

A partir desse período começa a haver uma maior liberação das importações, e com isso o aumento da concorrência interna. A entrada de participantes internacionais e a internalização de conceitos mais modernos de operações impuseram a necessidade de transformações por parte das firmas brasileiras. O plano de estabilização econômica, por ter praticamente reduzido a zero os ganhos meramente financeiros, impulsionou o setor na busca de maior eficiência¹⁶. Além disso, com a estabilização as indústrias concederam mais prazos para os varejistas pagarem suas compras, o que foi repassado ao consumidor final, como se pôde verificar pelo aumento da aceitação de cartões de crédito e cheques pré-datados.

O comportamento dos consumidores também foi influenciado pela estabilização econômica, permitindo-lhes compras menores e mais freqüentes ao longo do mês, já que não havia mais uma redução significativa no valor da moeda; com isso incrementa-se também as compras por impulso, devido ao crescimento de freqüência de idas ao supermercado, além de aumentar a exigência por qualidade (resultado do aumento de comparação entre os produtos), e possibilitar a confrontação de preços entre as lojas. No período de inflação muito alta os consumidores tinham preferência pelos hipermercados, já que compravam em grandes volumes para estocar (medida preventiva contra a inflação); agora, como se torna mais freqüente ir aos supermercados, as empresas menores ganham importância, já que geralmente estão mais próximas dos clientes¹⁷.

Já em 1994 a economia cresce quase 6% (tabela 3.1), e a partir de julho a inflação começa a ser controlada, reduzindo-se de 40% a 50% ao mês para a ordem dos 30% ao ano. Com a estabilidade financeira, os consumidores de baixa renda voltam a comprar mais, já que suas rendas não sofriam mais tanta perda de valor quanto antes. Mesmo assim, o que se observa nesse ano é um otimismo moderado com relação ao comércio, já que não há a

¹⁶ In MENDONÇA, J. *Reestruturação produtiva no comércio: o setor de supermercados na década de 90*.

¹⁷ In MENDONÇA, J. *Op. cit.*.

princípio uma explosão do consumo, apesar da manutenção do poder de compra da população; isso ocorre porque apesar da possibilidade do consumidor de baixa renda voltar a comprar devido à queda da inflação, isso não acontece devido aos baixos salários vigentes nesse período, o que lhes dá uma capacidade de endividamento muito reduzida. Além do mais, a crise do México em dezembro desse ano prenuncia um processo de desaceleração com um aumento da taxa de juros, e outras medidas visando limitar as compras a prazo. Há uma ligeira retomada das vendas nesse ano, mas nada que compense a grande perda acumulada ao longo dos primeiros anos da década.

Em 1995, após mais de um ano de ser posto em prática o Plano Real e da conseqüente estabilidade econômica, o governo começa a adotar medidas anticonsumo para conter a volta da inflação; como medidas para isso, os juros aumentam e tenta-se conter o crédito. Os resultados disso são o enorme aumento da inadimplência e seguidos pedidos de concordatas por empresas tradicionais do setor varejista. Também é característico desse ano um movimento de capitalização de algumas empresas, tendo como exemplo o grupo Pão de Açúcar, que inicia processo de abertura de capital. Isso é uma grande demonstração de que as empresas antes tidas como familiares, lutam para se profissionalizarem como uma forma de se adaptarem ao novo cenário econômico que se sobrepunha a elas, e também enfrentarem uma expansão da concorrência, reflexo da abertura econômica advinda com o Plano Real.

Com o fim da inflação e a chegada das empresas estrangeiras ao país, ficava claro para os comerciantes nacionais que a chave da sobrevivência era a competitividade. As redes procuram se expandir cada vez mais, pois querem aumentar seu *market-share* a qualquer custo; quem mais sofre com isso são os pequenos e médios varejos, que se vêem frente a uma concorrência mais acirrada, tendo com isso uma queda de suas vendas, além do aumento da inadimplência que ocorre nesse período, como já foi mencionado. As grandes redes de supermercados também começam a investir cada vez mais na modernização de suas lojas como forma de atrair mais consumidores, aplicando recursos na informatização, em logística, e diversificando o mix de produtos oferecidos aos clientes¹⁸.

Já em 1996, os resultados são mais positivos ao setor comercial em geral. O governo continuava tentando conter a inflação, e um reflexo disso é o baixo crescimento do PIB

¹⁸ In Wilder, A. *Mudanças no setor supermercadista e a formação de associações de pequenos supermercados*.

nesse ano (2,66%) frente aos dois anos anteriores. O desemprego também continua em alta, refletindo as medidas adotadas pela equipe econômica, que geram recessão no país. No entanto poucos setores têm tanto a comemorar com a estabilidade econômica do que o comércio, que é beneficiado diretamente pelo aumento do poder aquisitivo das camadas mais pobres da população, e com isso consegue bons resultados na maioria de seus segmentos.

Um dos setores mais privilegiados com a estabilidade econômica e o aumento das vendas é o de alimentos, onde se encaixam os supermercados. As empresas, em sua maioria, apresentam dados positivos e bastante satisfatórios em seus Balanços (como pode ser observado no capítulo anterior), mostrando que o setor foi bastante beneficiado com a chegada da estabilidade econômica. Em contrapartida, muitas não conseguem sobreviver ao ajuste econômico, mais especificamente ao aumento da concorrência com a chegada das grandes redes internacionais e com a expansão promovida pelas gigantes do setor; essas que não suportam tal cenário são no geral empresas menores, de atuação regionalizada, e têm que buscar achar caminhos para não deixar de existir.

As estatísticas do setor supermercadista apresentado pela ABRAS em 1996 mostram que há um aumento no número de lojas no país; enquanto que em 1995 havia cerca de 37 mil estabelecimentos, esse número sobe para 43 mil ao final de 1996. Isso gera um reflexo positivo nos postos de emprego, já que no ano anterior eram 650 mil pessoas empregadas nos supermercados de todo o Brasil, e nesse ano passam a ser 655 mil pessoas. Esses números vão contra os números gerais da economia, que mostram um aumento do desemprego; isso é mais uma amostra de que o setor supermercadista se encontra em boa situação, e as redes estão procurando expandir seu mercado com a abertura de novas lojas, e conseqüentemente gerando novos postos de trabalho no setor.

Depois de três anos de resultados positivos, com vendas físicas e faturamento em alta, a atividade do comércio começa a se estabilizar em 1997, principalmente a partir do mês de julho, quando o governo eleva mais uma vez as taxas de juros e decreta um novo ajuste fiscal, devido à crise asiática. O comércio perde o impulso proporcionado pela elevação do poder aquisitivo da população, principalmente das camadas mais pobres. O desemprego, o esgotamento da capacidade de endividamento do consumidor e os juros altos colocam um freio nos resultados dos últimos anos. As vendas dos supermercados também

seguem a mesma tendência do setor comercial em geral, com uma retração nos índices de vendas. O setor passava por um ajuste fino à nova realidade de consolidação da estabilidade no país e do maior comprometimento da renda da população, com menos dinheiro disponível para ser gasto nos supermercados.

A inadimplência no setor continuava subindo, o que provoca uma retração na oferta de crédito por parte das empresas. Com vista a combater essa tendência, as empresas passam a deixar de aceitar cheques pré-datados a partir de 1996, fato que também ajudava na queda do desempenho das vendas. Por outro lado, com tal ação as empresas passam a não sofrer tanto com a inadimplência, que começava a ser controlada. Com a inflação, as grandes redes abocanhavam parcelas importantes do consumo, mas com a estabilização já firmada os pequenos passam a poder competir mais igualitariamente, já que há a volta do comércio de bairro, como já foi falado anteriormente. Por outro lado acontece um ajuste das grandes lojas, que passam a trabalhar com margens de lucros menores e sem os ganhos que obtinham anteriormente com estoques.

O ano de 1998 marca um persistente declínio do comércio, ainda efeito das medidas defensivas adotadas pelo governo federal na tentativa de amenizar os impactos da crise asiática e russa, além de um aumento da carga de impostos. A economia brasileira praticamente não cresce nesse ano, e começa a entrar em cena uma grande crise cambial. Mesmo assim, contrariando todas as expectativas e a tendência do comércio nesse ano, o setor supermercadista apresenta um desempenho positivo em relação a 1997: no acumulado do ano, a expansão atinge 5,98%, um número expressivo em comparação ao crescimento do PIB do ano anterior, e o número de lojas aumenta em 7,6%, segundo dados da ABRAS.

O crescimento do faturamento, mesmo em um cenário recessivo com crises internacionais ao longo do ano, e juros e taxas de desemprego elevadas, possui diversas explicações como a busca pelas empresas por maior eficiência frente a crescente competição no segmento, com investimentos em tecnologias e recursos humanos. Outro aspecto muito importante é a procura de adequação das redes ao perfil do consumidor, indo de encontro à conveniência deste mesmo. Acredita-se também que os supermercados não são atingidos pelo desaquecimento econômico por venderem em primeira ordem bens de necessidades, que não requerem financiamentos, e porque a profissionalização e a modernização das lojas fazem com que eles tirem vendas do pequeno varejo, como

padarias, açougues, feiras livres, etc. O crescimento do setor, no entanto, não significou aumento das margens com que atuam: a estratégia das empresas baseou-se no ganho de escalas para aumentar a competitividade.

Em 1999 o comércio registra nova redução do faturamento real, em decorrência mais uma vez das políticas vigentes no país, no que tange às elevadas taxas de juros que dificultam o aumento do capital de giro das empresas e o acesso do consumidor ao crédito. Já o segmento de supermercados, segundo dados da ABRAS, tem um faturamento de R\$55,4 bilhões, frente aos R\$50,5 bilhões obtidos em 1998; só que deflacionando esse número pelo IGP-DI¹⁹, o faturamento real do setor apresenta uma retração de 2,7% em comparação a 1998.

Esse desempenho negativo do setor em 1999 é justificado pelos mesmos motivos que seguraram o crescimento do comércio em geral, ou seja, a lenta recuperação da economia depois da desvalorização cambial ocorrida em janeiro, e uma conjuntura internacional desfavorável. Em julho há ainda uma substancial elevação dos preços das tarifas públicas (água, luz e telefone) e de outras despesas, comprometendo a renda disponível para o consumo. Em outubro, o governo federal toma uma série de medidas objetivando o reaquecimento do crédito e do consumo, o que faz melhorar o desempenho das vendas; no entanto, esse melhor desempenho ajuda, mas não resolve a grande queda ocorrida no restante do ano, fazendo com que o setor feche o ano com dados negativos.

Na verdade, por quase todo o ano de 1999 a continuidade de alguns dos fatores restritivos ao consumo como o desemprego, a pouca disponibilidade de crédito e a inadimplência, que volta a se elevar, implicaram no menor poder de compra dos consumidores. A população teria, assim, transferido parte de sua renda para o pagamento de serviços públicos que, como foi falado, sofreu reajustes significativos. Além disso, intensificaram-se os processos de substituição, pelos consumidores, de marcas e produtos mais sofisticados por similares com preços de aquisição menores.

No ano 2000 o setor segue a mesma tendência dos anos anteriores, com um pequeno recuo nas vendas nos primeiros meses do ano, mas uma leve recuperação no segundo semestre, quando começam a se reproduzir os efeitos do aumento do salário mínimo, da queda das taxas de juros e da conseqüente ampliação da oferta de crédito. Nesse contexto,

¹⁹ O IGP-DI, índice de preços medido pela FGV, é o deflacionador utilizado pela ABRAS na divulgação dos resultados das empresas supermercadistas.

os grupos nacionais e estrangeiros começam a se movimentar, com novas aquisições por parte principalmente das empresas líderes. E é frente a esse cenário econômico que o setor supermercadista termina a década de 90, sem dúvida a mais importante na história de atuação do segmento no Brasil, e inicia o século 21, cuja tendência será analisada no próximo capítulo.

Após serem analisados os acontecimentos ocorridos no setor supermercadista ao longo dos anos da década de 90, serão estudados mais detalhadamente agora fatores únicos no segmento que são específicos desse período, e cuja tendência se estende para os anos atuais. São estes a internacionalização do setor, que se dá com a liberalização econômica iniciada no governo Collor e adotada mais profundamente após o Plano Real, a concentração que ocorre no setor, e as estratégias adotadas pelas empresas frente a esse novo cenário com que se contrapõem.

5.3- Internacionalização:

O segmento de supermercados e hipermercados brasileiro atravessou uma fase de grandes mudanças, provocadas por diversos fatores como a globalização da economia e a estabilização econômica na década de 90, principalmente devido às similaridades com os conceitos utilizados pelas grandes cadeias internacionais. Ao longo desses anos, as empresas supermercadistas norte-americanas e européias aceleraram o processo de expansão a outros países, pois se encontravam em mercados consolidados, com baixo potencial de expansão e forte competitividade no mercado; o Brasil, em contrapartida, se torna um mercado de alto potencial de crescimento e alta competitividade do negócio. Estas características resultaram na vinda de empresas estrangeiras ao mercado brasileiro nos anos 90, implicando na internacionalização do setor.

Historicamente no Brasil, ocorria a predominância absoluta das empresas nacionais no setor de supermercados, permanecendo assim até 1972, com a instalação da primeira loja Makro (provinda da Holanda) em São Paulo, atuando no setor atacadista. Até então, haviam tido algumas intenções, mas todas as tentativas foram fracassadas. A primeira rede estrangeira de supermercados que fixou efetivamente operações com sucesso no país foi a

francesa Carrefour, que inaugurou a sua primeira loja em 1975 em São Paulo, trazendo consigo o modelo de hipermercado e outras maneiras e estratégias inovadoras de se administrar uma loja. Desde a sua entrada, até atingir a liderança em vendas em 1989, o Carrefour foi praticamente a única empresa estrangeira a atuar no mercado supermercadista nacional.

Já nos anos 90, estimulado pela expansão dos supermercados brasileiros e pela estabilização econômica em 1994, o processo de internacionalização se intensifica, com a entrada de novas redes no país; quem dá início a isso é a norte-americana Wal-Mart, a maior empresa varejista dos EUA. A chegada dessa rede pode ser considerada como uma terceira revolução no mercado, similar em importância à introdução do auto-serviço na década de 50 com a rede Peg-Pag e à chegada do Carrefour nos anos 70. Assim, foram introduzidos conceitos mais modernos de operação pelos novos entrantes, ao mesmo tempo em que eram liberadas as importações e aumentava a concorrência interna.

Em dezembro de 1996 outra importante cadeia internacional que entra no mercado brasileiro é a holandesa Royal Ahold, que formou uma associação com a brasileira Bompreço, a maior empresa supermercadista do nordeste e uma das maiores do país. Nesse mesmo ano o grupo estrangeiro adquire 50% do capital da empresa nacional, e em junho de 2000 acaba assumindo o controle integral da rede. Como fruto dessa associação, a rede incrementa seu programa de expansão de lojas, passando a adotar uma estratégia agressiva de incorporações de outras redes com atuações principalmente na região nordeste.

Em dezembro de 1997, outro grande varejista português que ingressa no mercado nacional é o grupo Jerônimo Martins, adquirindo o controle acionário da rede Sé Supermercados. De acordo com analistas internacionais, o Jerônimo Martins vem para o país seguindo os passos do Sonae, seu principal concorrente em Portugal, para disputar com ele também esse mercado. O Sonae por sua vez, se instala no Brasil em 1989 através da *joint-venture* com a rede Josepar, criando a empresa Companhia Real de Distribuição (CRD). Em 1990 a CRD inaugura o hipermercado Big em Porto Alegre, e em 1997 o grupo assume a totalidade da CRD, continuando com sua estratégia de expansão pelo país. Como há pouco espaço para se crescer no mercado português, as redes daquele país, que têm fluxo de caixa para investir, precisam partir para o mercado externo, e é o que fazem em relação ao Brasil.

O Carrefour também adota uma estratégia de expansão de sua rede na década de 90, através de aquisição de outras redes e abertura de novos estabelecimentos. Em 1991 a empresa possuía 24 lojas, e em 2000 passou para 201 lojas segundo dados da Abras. O grupo, que concentrava suas atividades no segmento de hipermercados, começou a atuar também no segmento de supermercados sob a marca Champion ou mantendo as bandeiras originais dos grupos adquiridos. No ano de 1997 consegue comprar 50% das ações do Eldorado S.A., e em 1999 a rede ainda ganha um reforço que ajudou com que ela chegasse a esses números: ela faz uma associação com a brasileira Planaltão. A Wal-Mart também aumenta o seu ritmo de expansão pelo país, e escolhe o ano de 1998 para que isso ocorra, saindo das fronteiras do estado de São Paulo, onde estava instalada desde 1995²⁰.

As principais formas de entrada e de expansão das redes estrangeiras no país se dão por meio de fusões e aquisições de empresas já presentes, por meio de associações, e pela abertura de novas lojas em outros locais. Com essa expansão, as grandes empresas procuram ganhar escala com as aquisições, além de buscarem estrategicamente impedir a entrada de possíveis novos concorrentes em seus mercados. No Brasil, como vimos, a internacionalização foi impulsionada fundamentalmente pelos investimentos dos varejistas europeus, que adotam uma estratégia agressiva de expansão. Nos últimos anos da década, o número de fusões e aquisições cresce rapidamente a nível mundial, e o mercado brasileiro é uma das boas alternativas de expansão para essas redes de atuação global. Além disso, as desvalorizações sofridas pelo Real a partir de 1999 baratearam o valor das empresas cotadas nessa moeda, e impulsionaram as compras por parte das redes internacionais que dispunham de dólares.

A tabela e o gráfico mostrados a seguir ajudarão a retratar como ocorreu e de que forma se deu a expansão da internacionalização do setor supermercadista brasileiro:

²⁰ Todos os dados sobre a atuação de empresas estrangeiras no país são retirados dos estudos setoriais do BNDES (Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social).

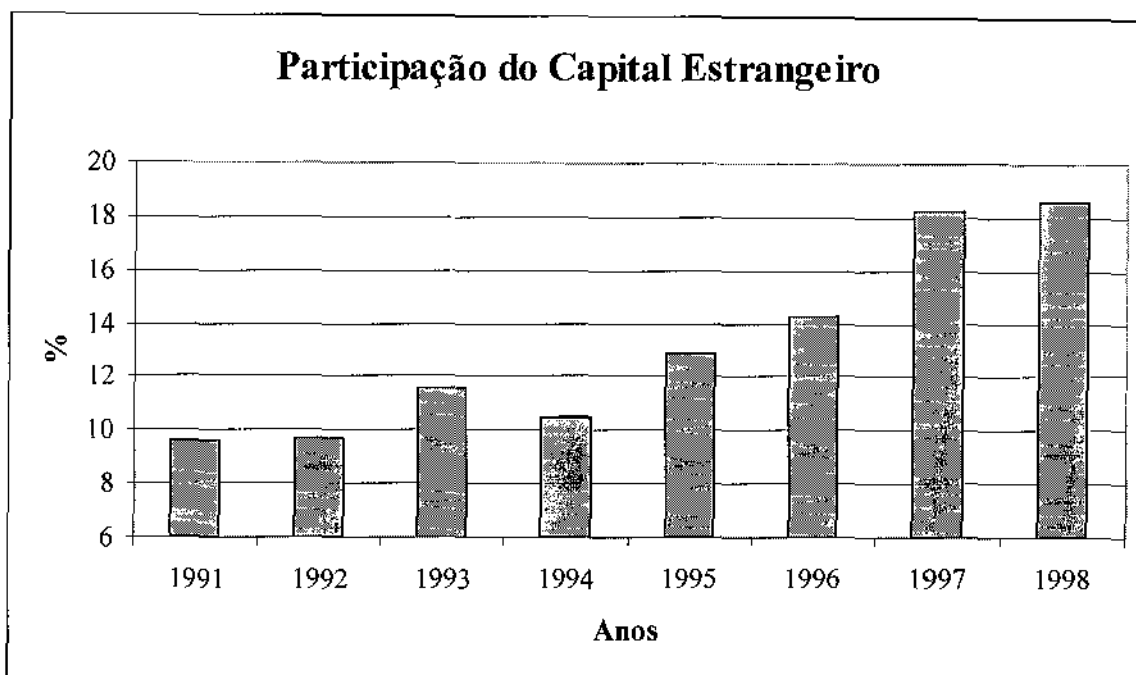
Tabela 5.1- As sete maiores empresas de supermercados e a origem de capital nos anos de 1991 e 2001, em ordem de faturamento

1991		2001	
Empresa	Origem do Capital	Empresa	Origem do Capital
Carrefour	Francês	Cia. Brasileira de Distribuição	Brasileiro/Francês
Paes Mendonça	Brasileiro	Carrefour	Francês
Cia. Brasileira de Distribuição	Brasileiro	Sonae	Português
Casas Sendas	Brasileiro	Bompreço	Holandês
Bompreço	Brasileiro	Casas Sendas	Brasileiro
Eldorado	Brasileiro	Wal-Mart	Americano
Cia. Real de Distribuição	Brasileiro/Português	Jerônimo Martins	Português

Fonte: Dados da ABRAS (2002)

A tabela acima exemplifica tudo que foi falado até agora sobre a internacionalização do setor supermercadista. Como se pode observar, em 1991 quase todas as maiores empresas do segmento tinham capital nacional, com exceção do Carrefour e da Companhia Real de Distribuição, que como já foi falado foi criada por meio de uma *joint-venture* do grupo português Sonae com a rede nacional Josepar em 1989. Já em 2001 ocorre o contrário: apenas uma empresa dentre as sete maiores apresenta capital genuinamente brasileiro, que é as Casas Sendas. As outras todas são compostas de capital internacional, o que mostra a grande internacionalização que ocorreu ao longo da década de 90. Destaca-se o Carrefour, originário da França, o Sonae e o Jerônimo Martins de Portugal, o Wal-Mart dos Estado Unidos, o Bompreço que é comprado integralmente pelo grupo holandês Royal Ahold em 2000, e a Companhia Brasileira de Distribuição (CBD), composta pelo grupo Pão de Açúcar com 47% do das ações da empresa, e o grupo francês Casino que adquiri cerca de 22% das ações da rede após a sua abertura de capital. Portanto pode-se observar que as empresas estrangeiras passam a atuar fortemente no Brasil ao longo da década de 90, assumindo o controle acionário de quase todas as empresas líderes do setor supermercadista nacional.

Gráfico5.1- Participação do capital estrangeiro (em %) sobre o total das vendas



Fonte: Abras

O gráfico acima também ajuda a mostrar o grande processo de internacionalização do segmento supermercadista ao longo da década de 90. As estratégias de expansão das redes internacionais que já operavam no Brasil e a entrada de novas empresas estrangeiras no setor, associando-se ou adquirindo redes importantes, faz com que se eleve a participação do capital internacional nas vendas totais dos supermercados brasileiros. Esse fenômeno, como pode ser observado, é impulsionado ainda mais após a estabilidade da economia brasileira em 1994, um dos fatores de atração das empresas, como já foi falado anteriormente. Entre 1991 e 1994, o peso nas vendas totais do setor, das empresas que tinham participação de redes estrangeiras no seu capital oscilava entre 9,4% em 1991, e 11,4% em 1993, segundo dados da ABRAS. Depois da queda da inflação e da expansão do setor supermercadista, as estratégias das empresas fizeram a participação subir para 12,9% em 1995, para 14,3% em 1996, e chegar a 18,4% em 1998, quase o dobro do número do início da década.

Entre os fatores explicativos para esse aumento de interesse das empresas estrangeiras pelo Brasil, estava o estágio em que se encontrava o setor supermercadista no

país, e os fatores limitadores de expansão de algumas redes nos seus mercados de origem, como já foi mencionado. Entre os fatores internos que atraíram as empresas pode-se destacar: a expansão do mercado consumidor brasileiro a partir da estabilidade econômica, que incorporou um contingente populacional com maior poder de consumo; as dimensões continentais do país, que possibilita a atuação de várias redes regionais; a importância do Brasil na América do Sul e no Mercosul; o maior grau de pulverização do setor no país em média e pequenas redes, que favorece a inserção de estrangeiros; o sucesso das redes estrangeiras que já vinham atuando aqui; o melhor nível tecnológico das redes internacionais, o que lhes dá maior poder de competição em relação às redes locais; o atraso na profissionalização e na capitalização dessas redes locais; o baixo valor relativo dos ativos das redes nacionais; e, por fim, o maior acesso a informações sobre as redes locais, devido ao concomitante processo de internacionalização do sistema financeiro nacional.

As principais formas de expansão das redes internacionais no território nacional se dão por meio de fusões e aquisições de empresas já existentes, de associações e *joint-ventures*, ou através de aberturas de novas lojas. Comprando ou se associando a uma empresa local, o competidor estrangeiro supera rapidamente a etapa, em geral demorada, de cultivar um nome e, principalmente, formar canais de distribuição e suprimento, e conhecer os hábitos de consumo da população local. A fusão reduz o risco de entrar em um mercado novo, e ainda tem a vantagem de eliminar um concorrente, e é por isso que ela é adotada como principal estratégia pelos grupos entrantes no país na década de 90, e que mudam a forma de agir de todas as empresas do setor supermercadista a partir desse período²¹.

5.4- Aumento da Concentração

Na década de 90 o comércio varejista passou por um processo de centralização e concentração econômica, onde o destaque foi o setor supermercadista no qual esse fenômeno se deu de forma mais intensa. Assim, os grandes grupos ganharam cada vez mais participação de mercado em detrimento ao pequeno varejo, de redes regionais e até lojas de departamentos. Além disso, os grandes operadores internacionais também definiram estratégias voltadas para a conquista do mercado brasileiro, como já foi visto no item anterior.

²¹ In MENDONÇA, J. *Op. cit.*

A concentração do capital, fundamentado no processo de globalização econômica, reduz o número de firmas atuantes no mercado estimulando a competição entre as firmas “sobreviventes” que, em geral, possuem vantagens absolutas de custo, aporte financeiro, e diferenciação de produtos e serviços. O processo de concentração do setor tornou-se mais evidente após o Plano Real; as grandes redes, buscando atuar nos diversos segmentos do setor, adquiriram outras empresas, onde os grupos maiores centraram suas compras em redes de médio porte, geralmente familiares²².

Em 1999, as 300 maiores empresas de super e hipermercados representaram 71% das vendas totais desse segmento, como poderemos ver na tabela a seguir; isso corresponde a um crescimento de 3,2% em relação a 1998. Já as 20 maiores empresas representaram 54% das vendas, com crescimento de 17,7% relativamente a 1998.

Tabela5.2- Vendas e número de lojas das maiores empresas supermercadistas do Brasil – com valores deflacionados (1994 – 1999)

Ano	Vendas 300 maiores (R\$ bilhões)	Vendas 20 maiores (R\$ bilhões)	Nº de lojas 300 maiores	Nº de lojas 20 maiores
1994	31,2	17,9	3140	818
1995	35,6	20,5	3059	780
1996	34,3	20,4	3100	774
1997	34,7	20,9	3187	858
1998	38,1	25,5	3218	985
1999	39,3	30	3199	1548

Fonte: ABRAS

Ainda com relação aos dados observados na tabela anterior, pode-se perceber que as vendas tanto das 300 maiores empresas do setor quanto as das 20 maiores, vêm crescendo em todos anos a partir de 1994, o que mostra um aumento da concentração no segmento de supermercados. O número de lojas apresenta a mesma tendência, crescendo sempre de ano para ano. Esse aumento de concentração pode ser atribuído ao movimento de aquisições de médias empresas pelas maiores, que se mostra presente em todo o período pós-Real até o último ano da década. Ao final de 1999, as cinco maiores cadeias do segmento de supermercados e hipermercados representavam cerca de 42,6% do faturamento bruto do

²² In MENDONÇA, J. *Op. cit.*

segmento, enquanto que em 1994 essa participação era de 23%. A tabela a seguir também ajudará a retratar como se desenvolveu a concentração ao longo dos anos analisados:

Tabela5.3- Grau de concentração do setor supermercadista no Brasil

	1994	1997	1998	1999
Faturamento das 2 maiores / Faturamento das 300 maiores	26%	26%	39%	40%
Faturamento das 5 maiores / Faturamento das 300 maiores	37%	40%	48%	60%
Faturamento das 10 maiores / Faturamento das 300 maiores	47%	49%	58%	69%
Faturamento das 20 maiores / Faturamento das 300 maiores	57%	60%	67%	76%

Fonte: Abras

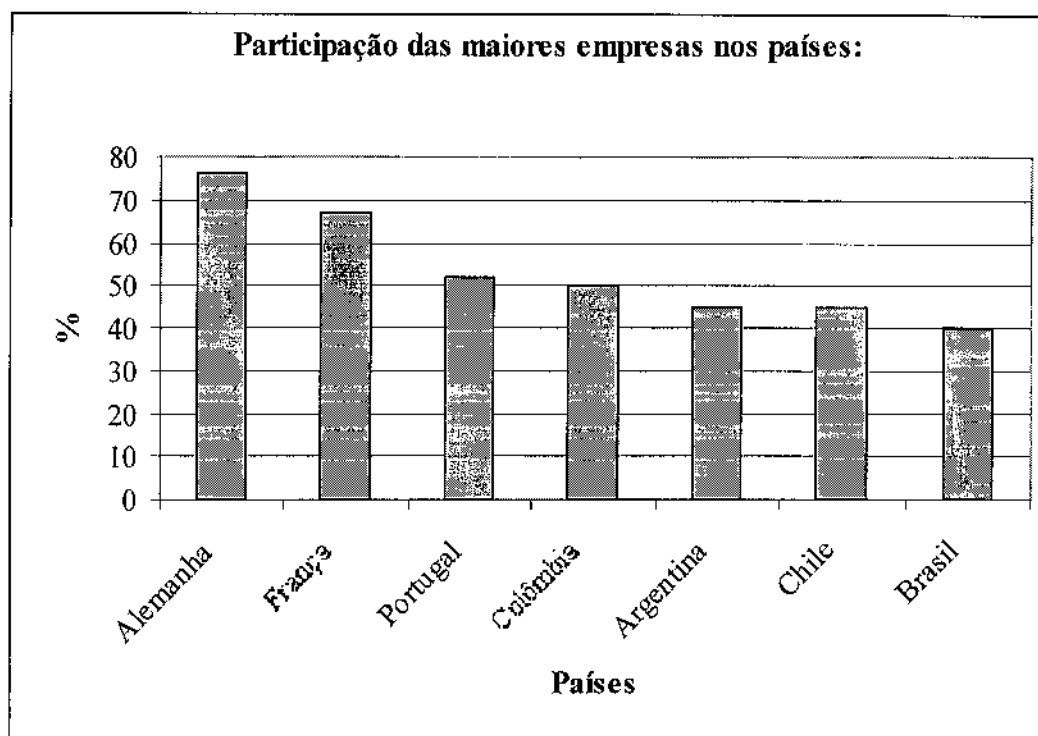
Uma característica do movimento de fusões e aquisições é que ele se direciona para as redes regionais de menor porte, permanecendo assim poucas redes independentes. Essa aquisição de redes menores pelas maiores leva ao processo de concentração; isso pode ser observado principalmente nos grandes centros como Rio de Janeiro e São Paulo, onde o grau de concentração aumentou bastante nesse período, com poucas lojas de hipermercados dominando o mercado.

Deve-se levar em consideração também que a estrutura de mercado do setor supermercadista deve ser avaliada seguindo uma concepção nacional ou uma concepção regional. No caso da estrutura nacional de mercado, considera-se a participação que determinada empresa possui no total, ou seja, toma-se o *market-share* da empresa em relação ao mercado nacional. Já na concepção regional de mercado, na qual se considera apenas uma localidade específica (um estado, uma cidade, etc.), toma-se o *market-share* das empresas em relação àquela localidade. De acordo com a forma tomada para analisar a estrutura de mercado grandes diferenças são observadas, pois uma empresa que possui uma grande fatia de mercado no âmbito nacional pode apresentar nenhuma participação no comércio de uma cidade, se for o caso de não se verificar uma instalação desta empresa nesta cidade, por exemplo. Da mesma forma que uma empresa com baixo *market-share* no mercado nacional pode possuir uma elevada participação se passarmos a considerar seu poder de mercado em um estado, ou numa região específica²³.

²³ In MENDONÇA, J. *Op. cit.*

Mesmo apresentando um crescente coeficiente de concentração, o mercado brasileiro apresenta-se pouco concentrado em comparação a outros países, como pode se observar no gráfico a seguir:

Gráfico5.2- Participação percentual das cinco maiores cadeias varejistas de alimentos no faturamento total do setor por país (dados de 1999)



Fonte: ABRAS

Na França, por exemplo, as cinco maiores empresas detêm 67% do mercado, enquanto que no Brasil esse percentual é de apenas 40% em 1999. Entretanto, imagina-se que, pelas suas dimensões continentais, aqui ainda haja espaço para a expansão não só das empresas internacionais, mas de empresas locais também. Cabe observar também a concentração regional no país: a região sudeste apresenta o maior número de super e hipermercados e foi responsável por 56,3% do faturamento das 300 maiores firmas em 1997 (ABRAS 2000); as regiões sul, norte e nordeste participaram no mesmo ano, respectivamente, com 17,9% e 16,4% desse faturamento. Essa configuração regional explica o fato da “guerra” no varejo na região sudeste ser mais intensa; por sua vez, as

demais regiões terminam por se constituir em áreas de “escoamento” ou de expansão para as maiores redes varejistas nacionais, frente à competição com as redes internacionais, e vice-versa.

O aumento da concentração no setor está relacionado à redução da inflação, à automação do setor e à busca de ganhos de produtividade. A estabilização econômica, como já foi mencionado, diminuiu os ganhos financeiros das empresas, obrigando estas a aumentarem as margens objetivas de comercialização para manterem suas margens de lucro. Porém, como se encontram em um ambiente competitivo, esses aumentos devem ocorrer mais pela melhora na eficiência do que pela elevação de preços. A melhora na eficiência operacional e os consequentes ganhos operacionais são obtidos também com fusões e aquisições, através da economia de escala, sendo este um dos principais fatores para a concentração. Com as redes cada vez maiores, elas conseguem obter maiores vantagens com seus fornecedores, conseguindo barganhar através da grande quantidade comprada, conseguindo reduzir seus custos pela economia de escala, podendo oferecer menores preços aos consumidores. Esses ganhos são ainda mais significativos quando a concentração geográfica de lojas for alta, por utilizar uma mesma estrutura de distribuição para atender um número maior de estabelecimentos.

Por fim, dentre as demais conseqüências do processo de concentração podem-se destacar: mudanças na relação de forças na cadeia produtiva, já que as grandes redes detêm maior poder de pressão sobre os seus fornecedores, o que pode acarretar em transferência de renda da indústria para os grandes grupos varejistas; menor geração de emprego, já que o aumento da concentração e a conseqüente queda da concorrência traz esses resultados; a própria diminuição da concorrência; a difusão de novos padrões de gestão, derivada da profissionalização das empresas, nas quais antes predominava a gestão familiar.

5.5- Estratégias

Com o novo cenário que se configura para as redes de super e hipermercados, é necessário que a empresa, independentemente de seu tamanho, destaque-se da concorrência, descubra o que fazer para impressionar os consumidores, e tornar o seu produto sempre lembrado pelos clientes. Como a concorrência deixa de se pautar na variável preço com a

estabilização econômica, voltando-se para elementos diferenciadores do produto como serviços adicionais, que representem diferenças aos “olhos do consumidor”, todo o esforço de renovação verificado no setor supermercadista nos últimos anos da década de 90 pode ser assim resumido: maiores investimentos em automação comercial; modernização dos métodos de gestão; ampliação das formas de créditos; otimização das áreas de vendas; estreitamento das margens de lucros; melhoria no atendimento ao consumidor; melhor treinamento de pessoas; vendas na internet, entre outros. Este item do capítulo se dedicará a analisar algumas dessas estratégias adotadas pelas empresas, frente às modificações ocorridas nos anos 90²⁴.

As estratégias das empresas de hipermercados e supermercados variam sob diferentes aspectos, embora tenham em comum o objetivo de pelo menos manter sua posição no mercado, o que irá implicar na busca da expansão e do aumento permanente da produtividade. Frente aos novos desafios que estavam sendo expostos naquele período, as empresas investem para aumentar seu poder competitivo. Embora tenha se registrado aquisições e aberturas de novas lojas, uma pesquisa realizada pela ABRAS em 1998 mostra que a maior parte das empresas brasileiras pretendia crescer investindo nas próprias lojas. Como os investimentos em modernização e expansão demandam muitos recursos, a abertura de capital e a associação com empresas estrangeiras eram vistas como uma estratégia a ser adotada.

A busca de maior eficiência pelas empresas também envolvia recursos humanos, logística, fidelização, marketing de relacionamento, gerenciamento de categoria, qualidade, facilidade nos meios de pagamento, parceria com fornecedores, marca própria, serviços, variedade e rotação de produtos, implantação de lojas 24 horas, abertura de lojas aos domingos e feriados, etc.

Com o crescimento das empresas e da concorrência, torna-se fundamental a logística para as empresas do segmento supermercadista, a qual está associada principalmente à centralização ou não das operações e à tecnologia de informação. Essa centralização implica na construção de grandes centrais de distribuição, que muitos dos grandes varejistas possuem. Nos anos 70, o modelo adotado se caracterizou pela descentralização do abastecimento das lojas; na década de 90 começa a se perceber uma tendência à

²⁴ Dados referentes às estratégias das empresas supermercadistas retirados de Estudos Setoriais do BNDES, publicados periodicamente em seu site.

centralização da distribuição, embora não se tenha ainda um modelo vencedor. Algumas empresas trabalham com um modelo misto, em que as lojas são abastecidas pelo depósito central com determinados tipos de mercadorias, enquanto outras vêm diretamente dos fornecedores.

Com esse novo cenário de competição que se instalava no segmento a partir da estabilização econômica, as principais empresas que atuam no Brasil começam a investir de forma mais intensa em novas tecnologias, objetivando melhorar a eficiência e o controle operacional. A automação se iniciou pelas grandes redes, que investiram em novos equipamentos, mas as empresas menores, visando também melhorar o atendimento ao cliente, adotaram igualmente as novas tecnologias, principalmente os caixas automatizados. O processo de automação pode ser dividido basicamente em duas partes: automação de frente e de retaguarda. A primeira relaciona-se ao uso de leitores de códigos de barras e máquinas de preenchimento de cheques, e visa gerar informações sobre as vendas e reduzir o tempo de atendimento ao cliente, diminuindo as filas e possibilitando o aumento da área de exposição, pela redução no número de caixas. A segunda tem como objetivo analisar as informações geradas nas lojas e gerar relatórios, envolvendo a recepção, o departamento financeiro, o estoque e o recebimento de mercadorias, entre outros setores.

Entre as inovações tecnológicas encontra-se a resposta eficiente ao consumidor; esta é uma estratégia que busca estabelecer vínculos mais próximos entre o varejo, fornecedores e indústria, visando melhorar a eficiência na distribuição dos produtos e informações e proporcionar maior valor ao consumidor. Ela é composta por quatro estratégias: a primeira é camada de Sortimento Eficiente da Loja, e visa otimizar os estoques e o espaço das lojas visando encontrar o mix ideal de mercadorias que atenda a demanda dos consumidores, aumentando o volume de venda e reduzindo os estoques das lojas. A segunda envolve o sistema de reposição, e visa otimizar o tempo e o custo do sistema de reposição dentro do estabelecimento. Tem também as estratégias de promoção, que visam maximizar a eficiência de todos os sistemas de promoções de venda, e finalmente a estratégia chamada de Introdução eficiente do produto; esta busca maximizar a eficácia do desenvolvimento e introdução de novos produtos.

O gerenciamento de categorias é uma outra inovação do setor que surge nesse período. Ele visa entender a racionalidade do consumidor no momento da compra,

procurando distribuir as seções da loja e os produtos nas gôndolas eficientemente, segundo a preferência deste consumidor e a maximização dos resultados das vendas. Entre outros benefícios, destacam-se: conhecimento sobre o lucro de cada marca, melhora na organização e imagem da loja, aumento das vendas por impulso, por conveniência e por produtos complementares.

As políticas de compras, as novas formas de trabalho e de organização, e a informatização dos supermercados e hipermercados que se iniciam também na década de 90 passam a levar a um novo comportamento das empresas frente aos fornecedores. Entre essas mudanças está a realização de parcerias entre as redes e seus fornecedores, e a realização de contratos de fornecimento de longo prazo. Esta parceria também abrange a reposição de produtos com funcionários próprios da indústria, o compartilhamento de informações para lançamentos de novos produtos ou para promoções, a definição junto ao varejista da colocação dos produtos nos supermercados, o monitoramento do nível de estoques, a fabricação de produtos destinados às marcas próprias, etc. Na busca de obtenção de lucratividade, procurava-se otimizar e diversificar o abastecimento de mercadorias, por meio também da importação, oferta de produtos com marcas próprias, entre outros.

Com o aumento da concorrência que ocorre no período analisado, os supermercados começam a perceber que, no meio de tantas variáveis, passa a haver uma redução na fidelidade dos consumidores, o que implica a necessidade de aumentar os gastos com propaganda e de prestar maior atenção às expectativas do consumidor. Isso faz com que o segmento comece a despertar para a urgência de realização de pesquisas periódicas junto ao público, e de implantação de programas de clientes freqüentes. Conseguir a fidelidade do consumidor é resultado de um grande trabalho voltado para a sua satisfação, e que envolve não só critérios racionais, mas também subjetivos, como, por exemplo, a exposição de mercadorias em grandes quantidades, crédito e diferentes formas de pagamentos. Outra forma de tentar fidelizar os consumidores é por meio da criação de cartão próprio de fidelidade, por onde as redes dão prazos maiores aos clientes que os possuem, além de que com isso conseguem diminuir a inadimplência das compras pagas a prazo.

Outras estratégias também passam a fazer parte do cotidiano das empresas, como a busca por localizações com grande áreas de influência, onde há um grande poder de compra concentrado, enquanto o varejo menor procura áreas mais próximas dos consumidores. As

empresas também passam a tentar se diferenciar cada vez mais de seus concorrentes, oferecendo serviços especiais como entregas a domicílios, estacionamento maiores (alguns até com manobristas), postos de gasolinas com bandeira própria, abertura de lojas 24 horas, lojas de conveniência dentro da área dos hipermercados, lanchonetes e restaurantes, áreas de lazer para crianças, oferecimento de produtos com marca própria (que geralmente possuem preços mais baratos) e, mais recentemente o oferecimento de vendas on-line por meio do telefone ou da internet, onde o cliente escolhe seus produtos por meio do computador, e poucas horas depois recebe o que comprou na porta de sua casa. A liberdade que se passa a dar para as lojas separadamente também é uma característica desta década: com isso, os gerentes têm a liberdade de atuar isoladamente, realizando as políticas necessárias para aquela loja específica.

Uma outra característica que pode se observar também a partir do final dos anos 90 é a busca, principalmente das empresas líderes de mercado, pela atuação em todos os setores do segmento. As grandes redes passam a procurar atuar não somente no ramo de hipermercados, mas buscam todos os tipos de consumidores; então expandem seus ramos de atuação para os supermercados de menores portes, de vizinhança, com atuações regionais. Um exemplo disso é o Grupo Carrefour que se utiliza da marca Champion para atuar nesse nicho de mercado; além disso, a empresa adquiri várias outras lojas de pequeno porte espalhadas para o Brasil, algumas delas passando a ter a bandeira Carrefour ou Champion, e outras continuando com a sua própria marca. Um outro exemplo é o Grupo Pão de Açúcar, que atua com seus supermercados de bairros, e no ramo de hipermercados sob a bandeira Extra, além de outras aquisições de supermercados espalhados pelo país.

Portanto, pode-se verificar que as mudanças ocorridas ao longo dos anos 90 fazem com que as redes modifiquem as suas formas de atuação, devido principalmente à internacionalização do setor, ao aumento da concentração, e ao conseqüente acirramento da concorrência, principalmente entre as empresas líderes do mercado. Estas procuram expandir suas atuações a qualquer preço, conquistando clientes de regiões antes pouco exploradas, absorvendo empresas de menor expressão no mercado nacional, mas com grande atuação local, além de oferecer serviços cada vez mais diversificados, melhorar a eficácia do atendimento e dos serviços prestados, sempre com o objetivo de conquistar cada vez mais clientes.

6- O setor supermercadista no século 21 e sua tendência para os próximos anos

Após serem analisados os principais fatos ocorridos com o segmento de supermercados e hipermercados ao longo da década de 90, é interessante observar quais foram os passos seguidos pelas empresas nos anos seguintes a esse período, e como deverá continuar sendo as ações das redes nos próximos anos. O principal fato que deve ser abordado é que as grandes e pequenas empresas desse setor seguem rumos distintos, e é principalmente nisso que este capítulo deverá se apoiar.

Nos primeiros anos desta primeira década do século 21, pouca coisa se modificou no cenário competitivo e estratégico do setor supermercadista brasileiro em relação ao que já foi estudado anteriormente. Em relação à economia e à política nacional, Fernando Henrique Cardoso permanece no poder até 2002 adotando as mesmas políticas de seu primeiro mandato, tendo como principal meta o controle da inflação. Para isso, as taxas de juros são aumentadas constantemente, e o país mergulha em uma recessão nos anos finais de seu governo; o real se desvaloriza bastante, o que possibilita a obtenção de superávits comerciais recordes, ajudando a melhorar um pouco o setor externo da economia.

Nas eleições de 2002, Luis Inácio Lula Da Silva sai vitorioso, e assume a presidência em 2003. Em um primeiro momento a sua posse causa bastante desconfiança entre os empresários nacionais e investidores, já que Lula fazia parte da oposição e pregava idéias de cunhos socialistas. Mas o que ocorre é quase que uma continuação da política adotada anteriormente, com o governo se comprometendo a segurar as taxas de inflação; os momentos de crise e de desconfiança passam, e as taxas de juros começam a cair bastante a partir do segundo semestre de mandato do novo presidente. Com isso a economia começa a se recuperar, e em 2004 o PIB cresce a taxas superiores a 5%; a indústria se reaquece, as exportações batem recordes em cima de recordes, e a população volta a consumir mais. Todo esse cenário positivo também afeta de maneira análoga o setor supermercadista nacional.

Ao longo destes anos, continua o cenário de permanente acirramento da competição no setor, com as grandes empresas de super e hipermercados continuando o processo de consolidação e modernização que foi observado nos anos finais da década anterior. Com

esse movimento, essas empresas visam a redução cada vez maior de custos e o aumento da eficiência e da produtividade, a partir do alcance de uma maior economia de escala, o que beneficia as maiores empresas.

Tendo por objetivo ampliarem, ou até mesmo manterem suas participações de mercado, as empresas líderes do segmento continuam também em seus processos de crescimento a partir das formas de expansão já estudadas, ou seja, através da construção de novos pontos de venda, ou por meio da compra de outras redes. No que se refere à construção de novos pontos, existem algumas dificuldades para a implementação dessas estratégias, tendo em vista que já não existem mais tantos pontos bem localizados, ou, quando existem são muito caros; uma das redes que optou por implantar suas próprias lojas nestes últimos anos, por exemplo, foi a Wal-Mart, que tem adotado uma estratégia agressiva de expansão de seus negócios. A outra forma de expansão, efetuada através da compra de cadeias já instaladas, consiste na estratégia adotada pela maioria das empresas; mesmo considerando-se que muitas das cadeias com grande atividade já tenham sido adquiridas, ainda existem redes (na maioria pequenas) que podem ser alvos de aquisições. Porém, nessas aquisições, as grandes empresas têm enfrentado também a concorrência das redes de menor porte, já que algumas delas vêm avançando sobre as pequenas empresas.

Um grande exemplo de expansão por meio de aquisições de empresas menores é o grupo Pão de Açúcar, que realiza várias compras de supermercados com atuação regional, em sua maioria nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro, procurando assim expandir sua atuação em novas localidades. No entanto, o que se conclui é que seja através da implantação de lojas próprias, seja através da aquisição de cadeias já instaladas, o movimento de expansão das empresas implica na necessária análise de diversos aspectos relacionados aos seus custos e benefícios, principalmente quando a expansão é acelerada.

Tendo em vista a aquisição de redes menores pelas maiores empresas, segue avante o processo de concentração no setor de hiper e supermercados, embora, em termos regionais, variem os números relativos ao grau de concentração. Dado que os efeitos dessa concentração têm permitido incrementos consideráveis no resultado operacional das cadeias de supermercados, através da redução de despesas e da redução dos custos com aquisição de mercadorias, esta última obtida basicamente em função da negociação de preços com fornecedores, espera-se que o movimento de concentração tenda a continuar nos próximos

anos; isso deve ocorrer principalmente nos grandes centros urbanos, onde as grandes empresas esperam que poucas lojas do auto-serviço alimentar (em sua maioria hipermercados) dominem o mercado.

Outra característica das grandes empresas proveniente da década anterior é que elas já atuam tanto no segmento de hipermercados quanto no de supermercados; no segmento de supermercados, algumas trabalham com bandeiras diferentes, visando atingir públicos específicos. Esse movimento reflete a procura dos competidores de operarem com multicanais de vendas, procurando tirar proveito das oportunidades dos diversos segmentos de mercado. Trabalhando com diversas segmentações, as grandes empresas podem estabelecer estratégias que vão ao encontro das diversas realidades do mercado, como a tendência natural de compactação das lojas em determinadas regiões das grandes cidades, onde os terrenos são, em geral, mais caros.

Nesse sentido, e visando aproveitar os efeitos positivos decorrentes da estabilização econômica, bem como se dirigir ao seu público alvo corrente (clientela atual), é de se esperar que as grandes empresas invistam no segmento de supermercados populares, que em geral localizam-se na periferia, onde há muitas opções de pontos comerciais. Com isso, as maiores empresas passam a ter a presença também naquelas localidades cuja operação varejista é realizada por uma parcela significativa das pequenas empresas do mercado. Nesses supermercados as instalações são mais simples e os estoques de níveis reduzidos; essas lojas oferecem um sortimento limitado de produtos e possuem instalações de menor porte. Sob esse formato, onde o negócio varejista é operado em uma estrutura física que comporta instalações básicas, propiciam-se condições para a ocorrência de economias de custos operacionais, além de permitir a adoção de uma política de menores preços. Outros fatores de atração desse segmento é a fácil aquisição das empresas já existentes ou fácil instalação e a necessidade de baixo investimento, que faz com que cada vez mais as grandes empresas se dirijam a esse nicho do mercado supermercadista.

Um outro acontecimento que se pode verificar nesses últimos anos é que, com o acirramento da competição do varejo, as empresas líderes devem ampliar seu foco de atuação para outras regiões do Brasil, como o nordeste e o norte, mesmo tendo que enfrentar redes com liderança já consolidada nessas regiões. O Pão de Açúcar, por exemplo,

vem aumentando a sua atuação na região nordeste, com aquisições de redes já existentes, principalmente no Ceará e na Paraíba.

As maiores empresas também seguem algumas estratégias específicas nesse início de século, e é isso que será visto agora. O Carrefour, por exemplo, aumenta a sua atuação no segmento de supermercados, com todos recebendo a denominação Champion; os hipermercados, no entanto, seguem com o tradicional nome do grupo. Abre mais lojas em formato de vizinhança e realiza investimentos maiores em postos de gasolinas com bandeira própria. Recentemente muda de presidente no Brasil, tendo em vista modificar algumas estratégias em busca de recuperar a posição líder do setor, perdida para o Pão de Açúcar no ano 2000. Já este último realiza a construção de um megacentro de distribuição na grande São Paulo; ultimamente vem aumentando sua atenção para as vendas on-line, uma das grandes marcas recentes do grupo. O Sonae mantém as marcas regionais com mais força na praça de atuação, como o Mercadorama no Paraná, e o Nacional no Rio grande do Sul, atuando com a bandeira Big nos hipermercados; concentra maiores investimentos no estado de São Paulo, principalmente com a abertura de hipermercados nos grandes centros. O Bompreço da continuidade à expansão da rede no nordeste, enquanto o Sendas se expande no Rio de Janeiro, suas tradicionais áreas de atuação. Já o Wal-Mart, através da construção de lojas próprias, amplia a sua atuação principalmente nos grandes centros urbanos²⁵.

Todas essas políticas realizadas pelas grandes empresas do setor acarretam em algumas conseqüências na atuação das empresas menores. Enquanto os pequenos varejistas preocupam-se mais, em geral, com a manutenção da renda familiar e, portanto, apenas em manter sua posição, as grandes empresas, profissionalizadas, visam a remuneração do acionista e a maximização da rentabilidade sobre o capital, o que implica na busca pela expansão e no aumento permanente da produtividade. Assim, enquanto as grandes empresas procuram estar localizadas em regiões que apresentam uma grande área de influência, e onde há um grande poder de compra concentrado, as empresas menores apresentam, como uma de suas características, estarem localizadas em áreas mais próximas ao consumidor, como os bairros das cidades maiores ou em cidades do interior. O problema é que, além do surgimento de novas empresas que exploram o conceito de supermercados

²⁵ Dados retirados dos Estudos Setoriais publicados periodicamente pelo BNDES.

de bairro, as empresas maiores também vêm avançando sobre este segmento do mercado, como foi verificado.

No contexto da internacionalização e concentração das grandes redes, as médias e pequenas redes também têm que redefinir suas estratégias. O que se vem verificando é uma tendência clara da segmentação do mercado, com expansão do formato de hipermercado, com vistas às compras do mês, e o aperfeiçoamento das lojas de vizinhança para as compras de “conveniência”. Em face dos desafios a que estão sendo expostos e objetivando permanecer no mercado, a estratégia das pequenas e médias redes tem envolvido o associativismo, a busca de maior eficiência administrativa e operacional, o centrar-se na conveniência e, ainda, mudanças nas negociações com as indústrias de menor porte.

O aumento da escala passou a ser fator preponderante na competição, embora ainda haja espaço para o empreendedor pequeno que seja também criativo. Isso porque o mesmo mercado que exige escala para se tornar competitivo também dá espaço para empresas menores que se localizam em nichos específicos pela sua forma diferenciada de inserção no mercado. Assim, a proximidade com os clientes, a diferenciação do produto, a eficiência empresarial tornam-se também vantagens competitivas, porque não há mais espaço para empresas ineficientes. A empresa não pode praticar preços muito altos, não pode ter um serviço ruim e tem que se beneficiar das brechas do mercado; e é exatamente isso que as empresas de menor porte do setor supermercadista têm procurado fazer nos últimos anos.

Muitas empresas de menor porte vêm, através do associativismo, procurando tirar proveito das vantagens competitivas que esse conceito proporciona. A associação entre varejistas se dá por intermédio das Centrais de Compras, nas quais os pedidos de compras podem ser feitos em conjunto, o que aumenta esse poder de compra, tornando as negociações mais fáceis. Dentre as vantagens dessas centrais estão a especialização do processo de compra (porque há um profissional conceituado nas negociações com fornecedores), a redução nos preços das mercadorias e o aumento dos prazos de pagamento, o que permite o aumento das margens operacionais das empresas associadas. O associativismo também permite a padronização das operações em busca de uma maior identidade com os consumidores e a possibilidade de integração da central com um operador logístico que garanta a centralização e a distribuição, o que permite redução de estoque nas lojas. Entretanto, essa estratégia apresenta alguns problemas relacionados à

necessidade de integração de diferentes “culturas empresariais”, bem como à garantia de que os interesses de todos sejam preservados; outras dificuldades estão ligadas à não previsão das centrais de compras como figura tributária, havendo a necessidade de os fornecedores emitirem uma nota fiscal para cada supermercado.

A sobrevivência em um mercado altamente competitivo como é o varejista implica, para as pequenas empresas, a profissionalização administrativa e operacional; alguns itens devem ser observados com maior acuidade por essas empresas com vista à eficiência, a exemplo de reinvestimento no próprio negócio, principalmente em automação e tecnologia da informação, valorização do cliente utilizando-se do marketing de relacionamento, atendimento personalizado, gestão rigorosa de espaços, racionalização da linha de produtos, escolha de mix apropriados, valorização dos funcionários e estabelecimento de um ambiente de treinamento continuado, ofertas de serviços adicionais, entre outros.

É consenso entre os analistas de varejo que o crescimento do negócio das pequenas redes teria seu ponto forte no que se chama “conveniência do consumidor”. Para um supermercado atendê-la, precisa oferecer alguns níveis de facilidade aos seus clientes, como facilidade de acesso às lojas (abrange proximidade, acesso ao telefone ou internet, estacionamento fácil, horários convenientes de abertura e fechamento e entrega a domicílio), facilidade de encontrar o produto desejado (engloba boa sinalização, layout correto, adequada distribuição física da loja, pessoal bem treinado para prestar informações, etc.), facilidade de posse (obter rapidamente o produto desejado, ou seja, disponibilidade imediata da mercadoria – boa posição de estoques da loja), e a facilidade de completar a compra (permitir ao consumidor que a saída do ponto de venda seja tão prazerosa quanto foi o ato de comprar – isso implica layout prático na frente da loja, check-outs com leitores ópticos, funcionários bem treinados, etc.)²⁶.

Portanto, o processo de concentração não impediu, e nem deverá impedir a sobrevivência das pequenas empresas varejistas, com atuação localizada, que disponham de um bom nível tecnológico e de uma adequada política de atendimento e serviços às suas clientelas. Um fator de grande importância reside na política e prática efetiva de menores preços por parte das empresas menores, já que uma das principais razões para os consumidores comprarem em hipermercados é o preço. À medida que as lojas de vizinhança atuem com preços menores, há transferência de compras dos hipermercados

²⁶ In MENDONÇA, J. *Op. Cit.*

para esses supermercados. O que essas redes menores precisam, e estão fazendo, é buscar a eficiência do ponto de vista do consumidor, tirando proveito de estarem ao lado do cliente, o que é mais difícil para as grandes empresas.

Pode-se observar então que apesar do crescimento da concentração no setor supermercadista brasileiro, os consumidores estão freqüentando mais as lojas de vizinhança e pequeno varejo, o que é revelado pelo aumento da participação no faturamento do setor das pequenas e médias lojas e 3,5 pontos percentuais entre 1999 e 2002, segundo dados da ACNielsen; neste período, ainda segundo a própria ACNielsen, a participação no faturamento no varejo dos supermercados de vizinhança (classificado como lojas de 10 a 19 caixas) passou de 42,8% para 43,7%, enquanto o pequeno varejo alimentar (lojas de 1 a 9 caixas) cresceu de 12,8% para 14,4%, e a dos hipermercados/supermercados diminuíram de 18,2% para 17,9%. Estes fatos confirmam a indicação da expansão das lojas de vizinhança e a estabilização do formato de hipermercados, o que deve ser a tendência também para os próximos anos, já que os consumidores devem ir aos hipermercados somente para realizarem grandes compras, enquanto vão aos supermercados menores, mais próximos de si, com maior freqüência, procurando atender suas necessidades diárias.

De um modo geral, pode-se observar que as grandes empresas representativas do setor vêm implementando como estratégia processos de reestruturação que têm apresentado algumas características em comum; são essas, troca de controle acionário, fechamento de lojas menos rentáveis e reforma de lojas existentes, redução do número de funcionários, profissionalização da administração, elevação do grau de utilização de automação comercial e de recursos de informática, etc. Como tendência para os hipermercados, pode-se destacar o aumento do tamanho das lojas, pulverização, redução de custos e inovações nos serviços prestados aos clientes. Já o cenário para os supermercados apresenta aumento da concorrência com lojas de conveniência, clubes de compra, lojas de desconto que aumentaram sua oferta de alimentos, investimentos em automação comercial e gerencial, mudanças de layout e na disposição de mercadorias, expansão da diversificação de produtos, entre outras estratégias que já foram mencionadas anteriormente.

Pode-se destacar também outras seguintes tendências para o setor: aumento do grau de exigência do consumidor, com a diferenciação baseada em qualidade e criatividade nos serviços e atendimento, passando a ser mais valorizados o conforto, a facilidade de acesso,

a higiene, a limpeza; convergência de formatos e aumento da concorrência; união dos pequenos varejistas em cooperativas de compras e especialização em determinados serviços; avanço da tecnologia da informação e da automação comercial; reposicionamento estratégico com foco nas atividades principais de cada empresa, uma correta identificação do público-alvo e do valor que os clientes dão para o menor preço ou o melhor serviço; crescimento de canais alternativos de vendas que sejam capazes de ampliar o volume das operações sem necessitar de maiores investimentos em ativo fixo, minimizando esforços de compra dos clientes; e ênfase em melhor gestão e treinamento de recursos humanos.

Outra coisa que se pode observar é que as estratégias das empresas líderes de hiper e supermercados no Brasil acarretam reflexos em todos os segmentos desse o setor. Com os seus significativos planos de investimentos no país, essas empresas objetivam garantir posição diante de um mercado novo e com elevado potencial de crescimento; nesse sentido, parece fazer parte da estratégia dessas empresas a atuação em novos segmentos e em diferentes formatos de lojas, procurando atingir diversos públicos em sua área de atuação, aproveitando assim as oportunidades de mercado. Da mesma forma, devem procurar expandir sua atuação para outras regiões, já que todas elas ainda concentram o faturamento nas suas áreas de influência, e isso vem ocorrendo aos poucos, como já foi visto anteriormente.

Não obstante essa preocupação com a expansão, as grandes empresas parecem também procurar estar preparadas para enfrentar a reação das empresas de pequeno porte, que começam a estabelecer estratégias para permanecerem no mercado, e mesmo para o retorno de antigos proprietários de supermercados ao negócio varejista, haja vista possuírem bastante experiência no setor. Sob esse aspecto procuram manter o foco no cliente, fidelizando-o e oferecendo um formato de loja adequado a um atendimento diferenciado, o qual agrega alguns serviços especiais tais como entrega a domicílio, cartões para clientes preferenciais, vendas pela internet e linhas de produtos com qualidade superior. Um dos grandes desafios para as grandes empresas é também dar um foco regional ao mix de produtos das lojas, formatando-as de acordo com cada localidade de atuação, à medida que vão se expandindo pelo país.

No geral, a tendência que se verificou para o setor supermercadista nestes primeiros anos de século 21, e que deve continuar para os próximos anos é a manutenção da tendência

de crescimento do grau de concentração, sendo que talvez quatro ou cinco grandes cadeias do país, já com significativas atuações, venham a se apropriar da parcela majoritária do faturamento bruto e do mercado. Essa ação concentradora se acentuará cada vez mais, principalmente através de diversas operações societárias, como fusões, incorporações, associações e aquisições, como já foi estudado anteriormente.

O segmento de comércio de alimentos varejista no Brasil já vem passando por um processo de reestruturação e consolidação bastante acentuado, caracterizado principalmente pela entrada de novas cadeias de atuação global, que ocorre a partir da segunda metade da década passada, e pelas expressivas operações societárias. É certo ainda que esse setor passará por uma série de ajustes competitivos no Brasil, pressionado por uma concorrência irreversível, com reflexo em todos os demais segmentos do varejo alimentar. Portanto, o que se pode tirar como conclusão é que a tendência do setor é de que os hipermercados atendam cada vez mais regiões mais abrangentes, e se tornem responsáveis pelas grandes compras, enquanto os supermercados menores atendam os locais mais específicos, e sejam responsáveis pelas compras de conveniência. Com isso, embora haja cada vez mais um aumento da concentração no setor, as empresas menores deverão continuar tendo a sua fatia de mercado, sendo muito importante para as compras diárias da população. Outra tendência que se deve destacar é a de que as grandes redes, buscando ganhar mercado e novos clientes, começam a atuar nesse nicho de mercado, comprando redes menores e abrindo lojas que atendam esse consumidor, fazendo com que as pequenas empresas atuantes nessa faixa se fortaleçam cada vez mais para não serem “engolidas” pelas suas concorrentes maiores.

7- Conclusão

Depois de concluído o estudo sobre os acontecimentos que marcaram o setor supermercadista brasileiro na década de 90, observa-se que os resultados chegados foram os que eram realmente esperados no início da pesquisa. Estes anos marcam praticamente uma revolução neste segmento de comércio, sendo tão importante quanto a década de 50, quando chega ao país o conceito de supermercados, e a década de 70, quando a rede francesa de hipermercados Carrefour dá início a suas atividades no Brasil, trazendo novas formas de atuação neste setor.

Como foi visto, a década passada foi marcada em seu início por grandes distúrbios econômicos e políticos, com um cenário de inflações estratosféricas, recessão econômica, alto desemprego, e para complementar, crises políticas com graves denúncias de corrupção. Em meio a este ambiente, os supermercados apresentam uma evolução pífia de seus resultados, prejudicados principalmente pela inflação, que coibia grande parte da população de irem as compras, e pelo grande desemprego, que ajudava a diminuir a renda da população.

Em 1994 é colocado à tona o Plano Real, trazendo consigo a tão esperada estabilidade econômica, e a abertura comercial e financeira da economia brasileira. É a partir desse ano que os supermercados passam a sofrer as suas maiores mudanças, principalmente na forma de atuar dentro do varejo. A drástica redução da inflação põe fim às constantes remarcações de preços dos produtos nas prateleiras e, mais importante que isso, permite que grande parte da população volte às compras, pois agora se consegue manter o poder de compra praticamente inalterado. Com isso, as empresas apresentam um grande crescimento de suas receitas e das vendas, o que atrai ainda mais a atenção de multinacionais do setor para o mercado brasileiro.

Este segmento de mercado no Brasil ainda tinha muito a ser explorado, e as empresas que já atuavam aqui começam a apresentar bons resultados. Esses fatores, juntamente com a estabilização econômica e com a abertura comercial do país, faz com que diversas empresas de atuação mundial ingressem no Brasil, por meio de fusões e aquisições de redes já existentes, associações, ou pela implantação de novas lojas. Isso faz com que se aumente ainda mais a concorrência no setor, com os grupos procurando expandir seus

negócios para áreas estratégicas ainda não exploradas, ou para regiões ainda mal servidas desses serviços. A concentração do setor também é um fato observado nesta segunda metade da década de 90, com a tendência de que poucas lojas dominem o mercado, principalmente nas grandes metrópoles nacionais.

Todas estas modificações ocorridas com o advento do Plano Real também traz uma outra conseqüência para o segmento supermercadista brasileiro: as redes passam a mudar suas estratégias de atuação, dando atenção aos mínimos detalhes que podem ser essenciais para a atração de novos clientes. A logística, o crédito ao consumidor, a disponibilidade e a facilidade de obtenção de produtos dentro da loja, estacionamento, e o tratamento dado ao cliente são apenas alguns exemplos de modificações estratégicas ocorridas nesse período que pode ser observada no estudo.

Concluindo o trabalho, foi observado que a tendência do setor para este início de século 21 é uma continuação do que ocorreu no final da década passada, com as empresas expandindo seus negócios, com algumas chegando a abrir o seu capital (como foi o caso do Pão de Açúcar), os grupos multinacionais atuando mais fortemente no país, o recrudescimento das estratégias de atração de clientes, e principalmente o aumento da concentração no setor. Apesar disso, as pequenas empresas conquistam seu espaço e têm seus nichos de mercado garantidos, já que os consumidores usam cada vez mais os hipermercados para as grandes compras, e os supermercados de atuação regional ou local para suas compras cotidianas. Com isso, estas pequenas redes passam a ter também uma grande importância no setor, e também têm que se mostrarem “agressivas” na busca por novos clientes.

Portanto, verificamos com o final desta pesquisa que o setor supermercadista sofre as suas maiores modificações estruturais e de atuação na década de 90, determinando a importância destes anos para esse segmento de varejo, e conseqüentemente para toda a população brasileira, solucionando a problemática proposta no início do trabalho. Os supermercados, conforme se passa o tempo, tornam-se mais importantes para as pessoas, já que fazem parte de seus cotidianos, e é um dos destinos garantidos para parte da renda mensal de cada família. Por isso torna-se importante o estudo do que aconteceu de mais marcante com estas empresas, como elas estão agindo para conquistar novos clientes, e qual deverá ser a tendência do setor para os próximos anos.

8- Bibliografia:

ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados - *Supermercados: 40 anos de Brasil*. São Paulo: Abras, 1993.

ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados - In: www.abrasnet.com.br

APAS – Associação Paulista de Supermercados - In: www.apas.com.br

BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social – Estudos Setoriais - In: www.bndes.gov.br

BRUMATTI, M. N. M. *Fusões e Aquisições no setor de supermercados*. Campinas, 2002. Trabalho de conclusão de curso – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas.

CYRILLO, D. C. *O papel dos supermercados no varejo de alimentos*. São Paulo: IPE, 1987.

DIEESE - In: www.dieese.org.br

IBGE. Análises Setoriais – Supermercados. In: www.ibge.gov.br

KASPER, J. F. P. *Produtividade e gerenciamento de operações na empresa supermercadista*. São Paulo: Associação Brasileira de Supermercados, 1991.

SANTOS, M. A. *Análise setorial: supermercados 1998 – Gazeta Mercantil*. Vols. I, II, III e IV. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1998.

GAZETA MERCANTIL *Balanço Anual da Gazeta Mercantil* (1990 a 2002). São Paulo

PINHEIRO, A.C. GIAMBIAGI, F. GOSTKORZEWICZ, J. *O Desempenho Macroeconômico do Brasil nos Anos 90* - In "A Economia Brasileira nos Anos 90". Org.: Fábio Giambiagi e Maurício M. Moreira. Rio de Janeiro: BNDES, 1999.

MENDONÇA, J. *Reestruturação produtiva no comércio: o setor de supermercados na década de 90* – In www.sei.ba.gov.br.

Wilder, A. *Mudanças no setor supermercadista e a formação de associações de pequenos supermercados*. Piracicaba, outubro de 2003 - In www.teses.usp.br.