



1290000383



TCC/UNICAMP B834f

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

INSTITUTO DE ECONOMIA

Disciplina: Monografia II

FUSÕES E AQUISIÇÕES NO SETOR DE SUPERMERCADOS

MONOGRAFIA

Autora: **Mariana Normandia Moreira Brumatti**

Orientadora: **Profa. Ana Lucia Gonçalves da Silva**

Banca: **Marcos Barbieri**

Campinas, Dezembro de 2002

**T/UNICAMP
B834f
IE/00383**

CEDOC/IE/UNICAMP

Sumário

Introdução.....	3
1. Contextos Internacional e Nacional Sobre F&A.....	6
1.1 Contexto Internacional.....	6
1.2 Contexto Nacional.....	8
1.3 A Reestruturação do Varejo na Década de 90.....	12
2. Estudo Teórico: Estrutura de Mercado e Estratégia da Firma.....	16
2.1 Estruturas de Mercado.....	16
2.2 Estruturas da Firma.....	22
3. Grupos Estratégicos.....	33
3.1 Estratégias desenvolvidas pelas grandes, médias e pequenas redes.....	33
3.1.1 Pequenas e médias empresas.....	35
3.1.2 Grandes empresas.....	37
3.1.3 Mapeamento dos grupos estratégicos.....	43
Conclusão.....	49
Bibliografia.....	51

INTRODUÇÃO

A economia mundial, a partir dos anos 80, e de forma mais intensa nos anos 90, sofre uma grande mudança estrutural dada pela incorporação das novas tecnologias que, por sua vez, promoveu um rigoroso processo de acumulação. Segundo Coutinho (1992), "neste período há um poderoso cluster de inovação, baseado em novas tecnologias de impacto abrangente, sobre conjuntos das estruturas industriais das principais economias capitalistas", sendo este processo chamado de Terceira Revolução Industrial e Tecnológica e constituído por características específicas, abaixo apresentadas:

- i. interação entre o dinamismo tecnológico e ação empresarial em redes, com articulação das cadeias de suprimento e distribuição;
- ii. elevação da importância das relações intra-industriais, marcada pela regionalização das estratégias de produção e internacionalização das estratégias tecnológicas e financeiras;
- iii. concentração dos mercados dentro de blocos regionais e crescimento da centralização de capital por meio de fusões e aquisições, gerando blocos oligopolizados;
- iv. perda da hegemonia do dólar, causando uma maior flexibilidade do padrão monetário mundial;
- v. aumento da liquidez mundial, em que investidores procuram oportunidades para valorizar seu capital.

Devido a essa reorganização, observam-se mudanças no comportamento empresarial, no padrão tecnológico, nas formas de gestão, na contratação e remuneração da mão-de-obra, dentre outros. As empresas, particularmente as transnacionais, buscam criar uma estrutura global de gestão caracterizada pela descentralização regional da produção, com grandes centros de gestão, finanças e P&D. Como consequência deste movimento, observam-se, na maioria dos casos, a construção de novas vantagens competitivas em relação aos produtores locais pelas empresas internacionalizadas. Essa tendência desemboca no atual processo de concentração e centralização do capital na esfera nacional.

Dentre os aspectos que caracterizam a reorganização dos processos produtivos nas atividades comerciais, podem-se destacar a automação e a utilização da tecnologia da informação, que visam aumentar a flexibilidade da produção e do auto-serviço. O exemplo acabado deste processo é o comércio virtual, que estimulado pelo aumento do acesso à Internet, abre caminho para novas estruturas competitivas e redireciona as estratégias empresariais.

Na economia brasileira, o comércio tem peso significativo, uma vez que, de acordo com o IBGE, alcançou participação de 7,3% no PIB (Produto Interno Bruto), em 1998. Considerando a ocupação, o setor respondeu no mesmo período pelas seguintes participações do total de ocupados: 16,7% na Região Metropolitana de São Paulo, 15,3% na Região Metropolitana de Belo Horizonte, 14,8% no Distrito Federal, 17,1% na Grande Salvador e 20,7% na Região Metropolitana de Recife, segundo dados da pesquisa de Emprego e Desemprego (PED), realizada pelo convênio DIEESE/Seade, em parceria com instituições e governos regionais.

No que tange ao comércio varejista, notou-se na década de 90, um significativo processo de centralização e concentração econômica, com destaque para o segmento supermercadista, já que neste segmento o fenômeno se deu com maior intensidade. Neste processo, os grandes operadores aumentaram consideravelmente sua participação se comparados ao pequeno varejo, a redes regionais e até a lojas de departamento. Cabe também exaltar o relevante aumento da parcela do mercado ocupada por empresas internacionais cujas estratégias estavam voltadas para a conquista do mercado brasileiro.

Nesta conjuntura, o presente trabalho tem como objetivo analisar as fusões e aquisições do setor de supermercados sob a ótica da reestruturação produtiva organizacional ocorrida no comércio varejista brasileiro, sendo esta reflexo da reestruturação mundial e das mudanças na economia brasileira desencadeadas a partir de 1995, após a implementação do Plano Real. Para isso, estudar-se-á tanto as razões que levaram a uma concentração e centralização do capital (por meio de fusões e aquisições) no setor, quanto as reações adotadas pelo pequeno varejo, que também foi obrigado a se reestruturar para manter a competitividade frente as grandes redes de varejo.

Para estudar o processo de fusões e aquisições ocorrido no setor de supermercados durante a década de 90, fez-se necessário um levantamento de todos os casos ocorridos nos

últimos anos, com base em fontes secundárias como o jornal *Gazeta Mercantil* e revistas voltadas para o assunto.

Além do mapeamento, houve uma revisão bibliográfica sobre as transformações estruturais ocorridas em âmbitos nacional e internacional, bem como de teorias econômicas que visam salientar as vantagens competitivas envolvidas no processo de fusões e aquisições.

Sendo assim, nos capítulos seguintes, objetiva-se: em primeiro lugar, contribuir com uma análise do caminho seguido pelo setor de supermercados brasileiro, as vantagens competitivas envolvidas neste caminho, bem como a influência da tendência internacional no mercado brasileiro. Em segundo lugar, pretende-se relacionar as tendências do setor de supermercados com teorias econômicas que visam estudar o mercado, a firma e suas estratégias. Em terceiro lugar, objetiva-se analisar as conseqüências do processo para os diferentes agentes envolvidos: grandes grupos nacionais e internacionais e os pequenos varejistas nacionais.

1. CONTEXTOS INTERNACIONAL E NACIONAL SOBRE F&A

1.1 Contexto Internacional¹

O período 1991/1999, foi marcado pela desregulamentação, com a diminuição das restrições ao fluxo comercial e, principalmente, dos movimentos de capitais, o que beneficiou o crescimento de investimento externo direto, especialmente aos que se deram sob a forma de fusões e aquisições.

Durante a última década, grande parte do crescimento produtivo internacional foi gerado por meio de fusões e aquisições - incluindo a aquisição de empresas estatais por empresas transnacionais (privatizações) - se comparado à instalação de novas plantas. A movimentação financeira gerada pelas F&As cresceu de cerca de 100 bilhões de dólares em 1987 para 720 bilhões de dólares em 1999. Deve-se salientar, no entanto, a dificuldade de se comparar os valores movimentados pelas F&As e pelo estabelecimento de novas plantas, uma vez que há diferenças quanto às formas de financiamento e a metodologia aplicada.

O número mundial de fusões e aquisições (incluindo transações domésticas e internacionais) aumentou em 42% anualmente entre 1980 e 1999. Dentre este período, pode-se distinguir duas grandes "ondas", a primeira ocorrida em 1988-1990 e a segunda a partir de 1995, sendo esta caracterizada principalmente por um *boom* em transações domésticas. Além dos mecanismos tradicionais de empréstimos, o mais recente *boom* de F&A se beneficiou de novas formas de financiamento como emissão de títulos e ações, troca de ações e dívida corporativa. Ademais, os fundos denominados "*capital ventures*" tiveram papel fundamental como fonte de financiamento.

Em muitos casos, não se observa um significativo resultado lucrativo, provindo de uma fusão ou aquisição, para as empresas envolvidas. Assim, é necessário um estudo detalhado das vantagens oferecidas por este tipo de transação.

Geralmente, na perspectiva de um investidor, as F&As oferecem duas grandes vantagens se comparadas à instalação de uma nova planta como forma de investimento: velocidade e acesso a ativos de propriedade. F&As representam o mecanismo mais rápido de se construir uma forte posição em um novo mercado, e, conseqüentemente, ampliando o

¹ UNCTAD, World Investment Report 2000: Cross-border Mergers and Acquisitions and Development

tamanho da firma e/ou diminuindo os riscos de produção. Ao mesmo tempo, oportunidades financeiras podem ser extraídas, havendo, em geral, uma valorização patrimonial da empresa resultante da F&A. Ainda, as transações de F&As permitem às empresas interagir os ativos adquiridos com a capacitação já existente, extraindo ganhos de eficiência. Por fim, estas operações na maioria das vezes, gera ganhos pessoais aos que estão no topo da hierarquia empresarial.

É necessário salientar, no entanto, a existência de outros importantes fatores que motivaram a rápida expansão do processo de fusões e aquisições:

I- O avanço tecnológico ocorrido na última década intensificou as pressões competitivas entre os líderes em tecnologia, principalmente representados pelas transnacionais. Por meio de fusões com outras transnacionais, com capacitação complementar, as empresas conseguem dividir os custos relacionados à inovação e ao acesso a novos ativos tecnológicos, e, conseqüentemente, ampliam sua competitividade.

II- A dispersão e o aprofundamento do sistema de produção internacional via fusões e aquisições foram facilitados pela remoção ou diminuição das restrições aos investimentos diretos externos em muitos países. Os processos de liberalização comercial e integração regional ocorridos por todo o mundo adicionaram às F&As uma maior importância, já que ampliaram a competição entre os diferentes mercados.

III- A liberalização do mercado de capitais e a proliferação de novos métodos de financiamentos, facilitaram as operações.

Deste modo, as operações de F&As passaram a ser fundamentais no planejamento estratégico das empresas em geral. Operações deste tipo cresceram de forma exorbitante na última década, uma vez que são o meio mais rápido de adquirir ativos tangíveis e intangíveis em diferentes países, bem como permitem uma reestruturação da produção já existente, nacional ou internacionalmente -, explorando sinergias e obtendo vantagens competitivas. As fusões e aquisições também permitem à empresa adquirir portfólios de ativos locais, fontes de forças competitivas em uma economia globalizada. Mais que um investimento, essas operações são consideradas, pelas empresas, imprescindíveis para crescer, ou mesmo, se manter no mercado.

Abaixo, um mapeamento das compras e vendas de empresas no mundo ilustra a discussão:

F&As: vendas e compras, por região, 1990-1999
(em Bilhões de dólares)

Região/economia	COMPRAS					VENDAS				
	1990	1995	1997	1998	1999	1990	1995	1997	1998	1999
Regiões Desenvolvidas:	134,2	164,6	234,7	445,1	644,6	143,2	173,7	272	511,4	677,3
União Européia	62,1	75,1	114,6	187,9	344,5	86,5	81,4	142,1	284,4	497,7
Estados Unidos	54,7	53,2	81,7	209,5	233	27,6	57,3	80,9	137,4	112,4
Japão	0,1	0,5	3,1	4	15,9	14	3,9	2,7	1,3	9,8
Regiões em Desenvolvimento:	16,1	15,9	64,3	80,7	63,4	7	12,8	32,4	19,2	41,2
Africa	0,5	0,2	1,7	0,7	0,6	-	0,1	-	0,2	0,4
América Latina e Caribe	11,5	8,6	41,1	63,9	37,2	1,6	4	10,7	12,6	24,9
Europa	-	-	-	-	0,3	-	-	-	-	-
Ásia	4,1	6,9	21,3	16,1	25,3	5,4	8,8	21,7	6,4	15,9
Pacífico	-	0,1	0,3	-	0,1	-	-	-	-	-
Leste e Centro Europeu^a	0,3	6	6,8	5,1	10,3	-	0,1	0,3	1	1,6
Mundial^b	150,6	186,6	304,8	531,6	720,1	160,6	186,6	304,8	531,6	720,1

Fonte: UNCTAD, World Investment Report 2000: Cross-border Mergers and Acquisitions and Development, tabela IV.3, p. 108

^a Inclui Iugoslávia

^b Inclui montantes que não podem ser alocados por região

1.2 Contexto Nacional

No que tange ao Brasil, observa-se que o processo de liberalização econômica teve seu início no fim da década de 80, período em que se observa o começo da abertura comercial e a alteração do papel do Estado, que passou a adotar políticas econômicas de caráter liberal. A abertura foi acelerada no ano de 1993, com o intuito de preparar o mercado nacional ao novo plano de estabilização monetária (que visava combater a inflação), introduzido em 1994 pelo então governo Itamar Franco. Observa-se, no entanto, que este processo se deu de maneira abrupta, com valorização cambial e utilização de juros elevados, colocando a indústria de bens e serviços nacional em uma situação de grande vulnerabilidade, passando a requerer uma rápida reestruturação. Nota-se, assim, que a liberalização econômica brasileira teria como base a diminuição do papel do Estado tanto na sua atuação direta, com as privatizações, como na sua atuação indireta, com a desregulamentação econômica, abertura econômica e diminuição dos incentivos e subsídios até então concedidos a alguns setores industriais e comerciais.

A estrutura patrimonial brasileira foi muito afetada pela abertura econômica, pelas privatizações, pelo plano de estabilização da economia e pelo precário padrão de financiamento nacional. Estes quatro fatores internos, juntamente com o processo de globalização, dissolveram a estrutura de tripé (interação entre Estado, empresas nacionais e investidores estrangeiros) vigentes desde os primórdios da industrialização brasileira, no Plano de Metas, até os primeiros anos da década de 80.

As privatizações exerceram um papel fundamental na política econômica liberal, uma vez que geram importantes oportunidades de investimentos para capitais privados e foram importantes para a redução da dívida pública.

Com o intuito de sustentar a política de abertura econômica, fez-se necessário o incentivo à entrada de fluxos de capitais estrangeiros. Dentre estes fluxos, deve-se destacar a relevância de investimentos diretos, uma vez que estes foram fundamentais para a sustentação dos pesados déficits de conta corrente, no curto prazo, bem como eram considerados um meio de gerar ganhos de produtividade, que possibilitaria o crescimento nacional no médio e no longo prazos.

Durante a década de 90, grande parte desses investimentos diretos se deu através de operações de aquisições de empresas brasileiras, incluindo as privatizações. De acordo com a Sociedade Brasileira de Estudos das Empresas Transnacionais (SOBEET), em 1997, a participação das F&As no montante de investimentos diretos representava 40%, enquanto os projetos novos de ampliação da capacidade ou novos empreendimentos representariam os 60% restantes (*Folha de São Paulo*, 10/11/96:B14). É necessário salientar a importância do capital estrangeiro nos investimentos; fato que se deve, principalmente: ao grande potencial do mercado brasileiro; à estabilidade econômica e política atingida pelos planos de estabilização; à fragilidade das empresas nacionais vis-à-vis suas concorrentes estrangeiras, levando-as a serem negociadas a reduzidos preços; ao insatisfatório dinamismo da economia internacional; e às disputas por parcelas de mercados de oligopólios globais.

Neste contexto, segundo Barros e Goldenstein, "as empresas que perceberam este processo e procuraram um parceiro nacional ou internacional a tempo estão ganhando competitividade e sairão fortalecidas do processo" (Barros e Goldenstein, *Gazeta Mercantil*, 12/08/96:A-9).

Apesar das especificidades existentes nos processos de F&As dos diversos setores da economia brasileira, alguns interesses em comum, por parte dos vendedores e dos compradores, podem ser destacados. No que se refere aos compradores, é possível distingui-los em dois grandes grupos: os motivados por interesses estratégicos e os movidos por interesses financeiros. Os objetivos relacionados ao primeiro grupo estão diretamente ligados à sua inserção em novos mercados ou regiões; aquisição de concorrentes visando a criação de barreiras à entrada aos novos competidores; ampliação de seu *market share*; obtenção de canais de distribuição e marcas já consolidadas; obtenção de ganhos de escala; acesso a novas tecnologias; aumento de produtividade; e integração vertical. Já o segundo grupo visa, predominantemente, adquirir ganhos financeiros, não se interessando pela gestão corporativa, mas, sim, pela compra e venda dos ativos da empresa conforme sua valorização.

Quanto aos motivos que levam à venda total ou parcial de uma empresa, pode-se destacar: endividamento excessivo, situação que se torna ainda mais crítica com a ausência de atuação direta do Estado por meio de subsídios e outras formas de incentivos, tecnologia ou escalas insuficientes para manter a competitividade frente às importações ou mesmo a outras empresas nacionais ou internacionais inseridas no mercado brasileiro; problemas que impedem a captação de recursos financeiros ou encarecem o custo do capital; problemas de ordem familiar e sucessória; necessidade ou vontade de se desfazer de atividades que não se relacionam a seu *core business*.

Aos fatores assinalados acima, deve-se adicionar aqueles determinantes referentes ao processo de liberalização econômica pelo qual o Brasil passou na última década, tais como: a extensão e o potencial de crescimento da economia nacional, bem como sua estabilização; a existência de políticas de manutenção de juros elevados e câmbio valorizados; a abertura comercial e financeira; e, por fim, a necessidade de adequação às exigências da Terceira Revolução Industrial, representada pela incorporação da microeletrônica em um grande escopo de produtos e serviços, criando uma forte onda de inovações com transformações radicais em produtos, processos e estratégias empresariais.

No que se refere ao setor varejista brasileiro, observa-se que, até a consolidação do Plano Real (julho/1994), havia uma ausência de estratégias voltadas para a redução de preços e custos por parte das empresas. Devido à elevada inflação, a situação se

caracterizava por um estado constante de remarcação de preço - seja como medida defensiva para correção de defasagens, seja como medida de prevenção contra possíveis pacotes de ações regulatórias do governo. Neste contexto, instalou-se um processo denominado "ciclo vicioso", em que a lucratividade financeira, obtida pela aplicação das receitas de vendas à vista, passou a exercer um papel mais relevante quando comparada com a atividade operacional.

Já nos anos que precedem o Plano Real e que são caracterizados pela liberação das importações e aumento da concorrência interna, nota-se a entrada de participantes internacionais e a internalização dos mais modernos conceitos de operações; fatores estes que impuseram a necessidade de transformações organizacionais e operacionais nas empresas brasileiras.

O Plano Real, ao estabilizar a moeda nacional, reduziu a praticamente zero os ganhos financeiros obtidos nas operações varejistas, o que levou as empresas a buscar maior eficiência operacional, visando assim, garantir sua lucratividade. Além disso, com a estabilização, os fornecedores ampliaram os prazos de pagamento concedidos aos varejistas, levando estes a explorar um mercado de consumidor maior via aceitação de cartões de crédito e cheques pré-datados.

No entanto, com o intuito de se entender as oscilações do crescimento da atividade varejista durante a década de 90, é necessária uma análise mais detalhada da política econômica deste período, bem como suas conseqüências no setor nacional.

No primeiro ano do Real, houve grande eficiência no combate à inflação - tendo esta uma redução de 40% a 50% para 1% ao mês - e expressivo crescimento do PIB, de 5,7% em 1994². Em dezembro de 1994, com a crise do México, no entanto, observou-se um período de desaceleração do crescimento econômico via elevação da taxa de juros e de medidas que visavam a limitação de compras a prazo. Nos primeiros meses de 1995, com o objetivo de não comprometer o esforço de estabilização, o governo adotou medidas de controle de demanda, com isso, houve quedas nos volumes de vendas no comércio.

Em 1996, ocorreu uma estagnação devido aos elevados níveis de endividamento das famílias e das empresas, assumidos no período anterior, e da diminuição de concessões de empréstimos por parte dos bancos decorrentes de uma política monetária e creditícia mais

2 FILGUEIRAS, Luiz. *História do Plano Real*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2000

restritiva. Uma nova recessão foi visível em julho de 1997, ocasionada, principalmente, pela elevação das taxas de juro e por novos ajustes fiscais, por parte do governo, em resposta à crise asiática. Essas medidas eram consideradas necessárias, uma vez que visavam manter em nível satisfatório a entrada de capitais estrangeiros, necessários para impedir uma possível desvalorização do real.

O cenário posterior teve como característica a instabilidade dos mercados financeiros, agravada pela crise da Rússia. Mais uma vez, o governo brasileiro se viu obrigado a aumentar as taxas de juros e a conceder algumas facilidades tributárias visando conter a "fuga de dólares"; ademais, observou-se um novo pacote fiscal, com corte de gastos e elevação de impostos. Em novembro de 1998, os acordos entre o governo brasileiro e o FMI exigiram algumas ações fundamentais para o direcionamento da economia nacional, tais como: prosseguir com a abertura comercial; acelerar as privatizações; assumir metas com relação à obtenção de superávites primários fiscais e ao pagamento de juros.

Pode-se concluir, assim, que o crescimento do setor varejista brasileiro, na década de 90, está diretamente relacionado aos movimentos conjunturais da economia brasileira, influenciado pelas políticas de *"stop and go"* adotadas pelo Governo Federal com o objetivo de manter a estabilidade monetária.

1.3 A Reestruturação do Varejo na Década de 90

Considerando o setor varejista mundial, pode-se notar que este é composto por diferentes tipos de lojas, incluindo hipermercados, supermercados, lojas de conveniência, *delicatessens*, clubes de compra, *home centers* e *off price stores*. Contudo, alguns desses formatos não são encontrados no Brasil, onde a organização preponderante é formada por supermercados e hipermercados.

O setor de supermercados e hipermercados nacional seguiu uma fase de grandes mudanças organizacionais e operacionais devido a diversos fatores, podendo citar a globalização - no âmbito externo - e a estabilização econômica - no âmbito interno. Destaca-se, também, a influência das transformações ocorridas internacionalmente no setor, seguindo as concepções e ações das grandes cadeias estrangeiras. Com relação às

modificações visíveis no setor, deve-se salientar: o aumento da concentração de capital, a elevação da participação de operadores internacionais, a substituição de fornecedores locais para abastecimentos globais e aumento da diversidade de comportamentos de consumidores.

Quanto à globalização, nota-se que, sob sua égide, se verificou a internacionalização do varejo com a presença de grandes agentes transnacionais, sendo o objetivo principal deste a consolidação de uma estrutura global. Essa tendência é explicada por diversos fatores, destacando: a estratégia de crescimento; a necessidade de se inserir em outros mercados devido à fraqueza do mercado doméstico perante a meta de crescimento; a saturação do mercado doméstico, bem como o excesso de regulamentação neste; a competição crescente; e, ainda, o apelo internacional de um conceito inovador de varejo.

Neste contexto de internacionalização do varejo, o mercado brasileiro vem sendo alvo de investimentos estrangeiros, principalmente europeus, que, numa estratégia agressiva de expansão, penetram no Brasil por meio de aquisições de empresas nacionais. Na última década, as aquisições de redes varejistas foi a principal alternativa encontrada pelos grandes grupos internacionais para entrada ou aumento da participação no mercado brasileiro.

Ademais, as desvalorizações sofridas pela moeda nacional, devido às políticas macroeconômicas adotadas pelo governo brasileiro, baratearam o valor das empresas cotadas em Real, impulsionando as aquisições por parte dos operadores internacionais que dispunham de dólares.

De acordo com a Associação Brasileira de Supermercados (Abas), o processo de concentração do setor vem ocorrendo de forma gradativa. No ano de 1997, as 20 maiores empresas de supermercados e hipermercados foram responsáveis por 60% do faturamento das 300 maiores empresas. Como demonstra a tabela abaixo, em 1998, as cinco maiores redes representavam 48% do faturamento bruto do setor em todo o país.

Grau de concentração do setor supermercadista, Brasil 1994/1998

% Faturamento sobre as maiores redes	1994	1998
Duas maiores redes	26	33
Cinco maiores redes	37	48
Dez maiores redes	47	58
Vinte maiores redes	57	67

Fonte: Abras.

Há, no entanto, que salientar outros fatores responsáveis pela concentração verificada no setor, além daqueles que incentivaram a entrada de operadores internacionais. Dentre esses, estão:

- A recessão, o desemprego e a queda do poder aquisitivo dos assalariados, visíveis no início da década de 90, estimularam uma relevante mudança no padrão de consumo da população, gerando aumento da demanda por alimentos e produtos de baixo valor unitário, sendo assim, fundamental os ganhos de escala e escopo.
- As grandes redes, devido ao seu lucro com o rápido giro do dinheiro - através da vantagem provinda da diferença entre os prazos estabelecidos para o recebimento da venda (quase sempre realizada à vista) e o pagamento dos fornecedores - possuem maior poder financeiro. Soma-se a isso, a diluição dos custos fixos que permitem a negociação de seus produtos a um preço mais baixo.
- A elevação da taxa de juros enfraqueceu financeiramente alguns grupos de menor porte, o que levou a um crescimento das aquisições destes por parte das grandes cadeias de supermercados, sejam nacionais ou internacionais.

Nos capítulos posteriores, haverá uma análise mais detalhada - com auxílio de teorias econômicas - das consequências provenientes da tendência de concentração no comércio varejista brasileiro. No entanto, alguns fatos fundamentais podem ser citados, tais como:

- As alterações na relação da cadeia produtiva, caracterizadas pelo grande grau de poder de barganha dos grandes supermercados perante aos fornecedores, podendo gerar uma canalização da renda da indústria para os grandes grupos varejistas.
- A internacionalização do setor devido à abertura comercial e à estratégia das grandes redes estrangeiras. Como exemplo, nota-se que, até o início da década de 90, o capital externo estava limitado, no segmento supermercadista, ao Makro (holandês) e Carrefour (francês). Atualmente, pode-se notar uma elevação considerável do capital internacional, bem como a entrada de novos grupos estrangeiros.
- A menor geração de empregos. Com a adoção de novas tecnologias e a automação no comércio, é possível perceber uma diminuição da absorção de desempregados por esse setor - por causa da maior produtividade das grandes cadeias do varejo - bem como o aumento das exigências de maior qualificação.
- A difusão de novos padrões de gestão. Neste sentido, tem ocorrido a profissionalização das empresas nas quais antes predominavam a gestão familiar.

Embora o mercado brasileiro ainda não tenha se consolidado, é nítida a tendência de concentração do setor em grandes redes. Como resposta a essa tendência, pequenos e médios atacadistas estão adotando um modelo de associação denominado *Independent Grocers Alliance* (IGA), originado nos EUA³. Dentre os programas e serviços disponibilizados aos associados, destacam-se: consultoria de varejo, marketing e propaganda, e programas de treinamento. O objetivo do IGA está diretamente relacionado à padronização de todos os processos do varejo, atingindo um maior grau de produtividade e, conseqüentemente, elevando a competitividade perante os grandes grupos.

³ "A Reestruturação Produtiva no Comércio". Estudos e Pesquisas. Boletim DIEESE nº217 jan/fev 2000

2 ESTUDO TEÓRICO: ESTRUTURA DE MERCADO E ESTRATÉGIA DA FIRMA

2.1 Estruturas de Mercado

Com o intuito de melhor compreender os fatores que envolvem os processos de fusão e aquisição, bem como as causas que geram este processo, é útil recuperar contribuições teóricas que nos auxiliem nesse esforço, a começar pelo estudo do papel das características estruturais. Pretende-se, assim, reunir elementos para entender a estrutura de mercado em que os grandes supermercadistas estão inseridos, além de salientar as características competitivas do setor supermercadista que levaram ao fenômeno de concentração de capital, especialmente por meio das F&As, e, não menos importante, quais as estratégias empresariais envolvidas.

Como início da análise teórica, utilizar-se-á um estudo desenvolvido pelo economista Mário L. Possas (1987: cap. 4), que visa conceituar as estruturas de mercado, além de identificar os preceitos envolvidos nessas estruturas.

De acordo com Possas (1987: cap. 4: pág. 169), "o objetivo genérico do lucro e da acumulação só tem existência concreta e recebe contornos específicos pela mediação do mercado". Logo, um estudo da estrutura do mercado, levando em consideração os critérios básicos de consolidação do processo concorrencial - técnico e produtivo - é essencial para se entender a dinâmica do setor, bem como o estabelecimento dos fundamentos microeconômicos, indicando suas especificidades.

Com o intuito de desenvolver uma tipologia capaz de analisar a dinâmica de uma economia capitalista moderna, devem ser consideradas duas concepções. Em primeiro lugar, os elementos da estrutura técnico-produtiva e do processo produtivo que determinam um padrão de concorrência específico devem ter prioridade nos critérios de classificação dos diferentes mercados, sendo a apropriação de lucros e o investimento em expansão produtiva, elementos fundamentais nessa classificação. Em segundo lugar, a classificação deve conter elementos relevantes para uma aplicação analítica proveitosa, no entanto, tomando-se cuidados para que pormenores não impeçam seu potencial interpretativo.

Assim, é necessário o abandono de classificações convencionais baseadas no número de concorrentes ou na concentração de mercado, ou mesmo na ocorrência, tipo e

intensidade das "imperfeições" deste mercado. Além de considerar insuficientes as formas de competição através dos preços ou diferenciações, pois, apesar de fundamentais para fixar o padrão de concorrência, caracterizam muito mais a forma de ampliação do mercado que a estratégia a ser seguida. Deve-se analisar os custos, elementos tecnológicos, inovação de produtos e ampliação da capacidade, que podem criar barreiras à entrada, para poder determinar os diferentes padrões de expansão.

Considerando as condições citadas acima, pode-se utilizar uma tipologia sintética com base em estudos desenvolvidos por Sylos-Labini e complementados, principalmente no que se refere ao caráter dinâmico do mercado, por Maria de Conceição Tavares. A tipologia explicitada abaixo, apesar de sintética, atende aos critérios referidos anteriormente, uma vez que as características relativas às formas de competição se sobrepõem à natureza das barreiras à entrada e às estratégias de expansão. Essa tipologia fornece as seguintes estruturas de mercado: oligopólio concentrado, oligopólio diferenciado, oligopólio diferenciado-concentrado (misto), oligopólio competitivo e mercados competitivos. Cabe destacar que, segundo Possas, os estudos setoriais não devem ser baseados apenas (e sim enriquecidos) por este tipo de classificação, já que seu intuito é o de dispor de um referencial de análise, englobando o essencial em um plano mais genérico.

O *oligopólio concentrado* é conhecido pela quase inexistência de diferenciação dos produtos. E, por ser um oligopólio caracterizado pela concentração técnica, poucas unidades detêm parte substancial da produção ou comercialização do mercado, sendo assim, prejudicial uma competição em preços. Esta se dá através de investimentos, seja pela introdução de novos processos que diminuam os custos ou aumentem a qualidade do produto, seja pela iniciativa de ampliar a capacidade a frente da demanda.

As barreiras à entrada são propiciadas por consideráveis economias técnicas de escala, pela necessidade de um elevado montante de capital inicial mínimo e, em muitos casos, do controle (ou facilidade de acesso) de tecnologia ou insumos.

Nos oligopólios concentrados, a ameaça de entrada de concorrentes pode aumentar devido ao crescimento do mercado e muito dificilmente pela política de preços. Os investimentos, nesse oligopólio, dependem da compatibilidade entre lucro e investimento,

do grau planejado de ocupação da capacidade e da projeção do crescimento do mercado para efeito de cada firma.

Pelo fato de haver indivisibilidades técnicas e grandes economias de escala, juntamente com o fato de uma estratégia preocupada com o aumento de espaço no mercado devido ao crescimento deste, há uma expansão da capacidade antes mesmo da expansão da demanda, ocorrendo um excesso de capacidade planejada proporcionalmente grande.

Em condições de retração da economia, nos mercados cujas estruturas sejam mais heterogêneas, pode ocorrer de as empresas melhor situadas tentarem eliminar ou reduzir a participação das empresas "marginais" em termos de custos e capacidade financeira. Essa tentativa de eliminação das empresas "marginais" através do grau de utilização e do investimento, e não da diminuição das margens de lucro, permite definir o oligopólio concentrado como o mais estável.

Já o *oligopólio diferenciado*, é marcado pela diferenciação dos produtos, fator fundamental na disputa pelo mercado. A concorrência em preços não é muito utilizada, pois poria em risco a estabilidade do mercado e a sobrevivência das empresas.

Neste tipo de oligopólio, como a diferenciação é a forma principal de concorrência, há muitos custos com publicidade e comercialização, assim como pesquisa para fins de inovação de produtos (novos modelos, desenhos, qualidades, preços, etc.), tendo em vista as diferentes faixas de renda dos consumidores.

As barreiras à entrada se encontram nas chamadas economia de escala de diferenciação, ou seja, é necessário um elevado e prolongado volume de gastos para que se consiga uma parcela considerável do mercado, uma vez que os produtos estão fortemente ligados a marcas e hábitos dos consumidores.

O oligopólio diferenciado tem uma instabilidade muito grande em sua estrutura, que só não é maior, porque são quase sempre as mesmas empresas que promovem o esforço de diferenciação. O impacto dinâmico deste tipo de oligopólio envolve três aspectos fundamentais: efeito sobre investimento de um dado nível de crescimento projetado das vendas que depende do excesso de capacidade planejado e da relação capital/produção; o aumento de participação no mercado, em geral, está vinculado a expansão acelerada do setor ou ao lançamento de novos produtos; a diferenciação, através de uma inovação,

direciona e consolida a tendência da dinâmica, ou seja, determina o caminho a ser seguido pelas empresas do setor.

O *oligopólio diferenciado-concentrado*, por sua vez, combina elementos dos dois tipos de oligopólio apresentados anteriormente. A diferenciação é fundamental na concorrência, porém, há uma escala mínima exigida para a produção ou comercialização do produto. Logo, esses mercados são mais concentrados se comparados com o oligopólio diferenciado, mas os coeficientes de capital são, geralmente, menores se comparados aos do oligopólio concentrado.

As barreiras à entrada se devem às economias de escala e de diferenciação. Sendo assim, se planeja excesso de capacidade antecipando o crescimento do mercado e se tenta ampliá-lo pela diferenciação e inovação do produto. A estrutura desse oligopólio não é nem tão estável como no concentrado, nem tão instável como no diferenciável. Um elemento essencial da dinâmica dessa estrutura é visível no longo prazo: não se observa uma continuidade da auto-renovação, imposta pela diferenciação. A duração do ciclo de cada produto depende da fixação do padrão de consumo e de sua integração no sistema produtivo, influenciando, assim, na estrutura produtiva de forma a moldá-la ou deixá-la mais rígida.

No que tange ao *oligopólio competitivo*, observa-se que este é marcado pela relativa concentração de produção/ comercialização, ou seja, algumas empresas possuem grandes parcelas do mercado - caracterizando o oligopólio - mas é possível haver concorrência através da política de preços no sentido de ampliar essas parcelas devido à existência de empresas "marginais", que são pouco resistentes às transformações do mercado, porém, ocupam um espaço considerável.

Nessa estrutura, não há economias de escala consideráveis e as tecnologias das empresas são muito distintas umas das outras, o que dificulta a concentração do mercado e a formação de barreiras à entrada, mantendo-se a margem de lucro reduzida. A concorrência se dá, principalmente, através dos preços. Sendo assim, as empresas "progressivas" (ou líderes) aumentam suas fatias no mercado expulsando, adquirindo ou impedindo a entrada das empresas "marginais" através das normas usuais do "mark-up" (que reflete o processo de formação dos preços, exprime a política de preços e as concorrências potenciais, sendo a taxa de lucro uma variável resultado).

Há muita dificuldade no que se refere à capacidade de investimento adiante da demanda, sendo raras as economias de escala e indivisibilidades ou o crescimento por diferenciação e inovação de produtos. A tentativa de crescer mais rápido que o mercado é um recurso de poucas (empresas "progressivas") e, mesmo assim, isso ocorre em condições de retração de mercado ou de crescimento gerado por vantagens de custo.

Por fim, observa-se que, em relação aos *mercados competitivos*, pode-se identificar as principais características: desconcentração devido à ausência de barreiras à entrada e competição em preços. Pode haver uma margem de diferenciação semelhante à destacada por Chamberlin, ou seja, com certo grau de liberdade de entrada devido à maior ou menor diferenciação do produto.

A concorrência é caracterizada, então, pela inexistência de barreiras à entrada e pela competição em preços, resultando em uma margem de lucro mínima. O feito dinâmico acelerador se dá pelo ajuste do crescimento relativo das empresas em melhores condições ou pelo número de empresas que integram o mercado.

Ainda que o impacto do ajuste às flutuações do mercado se dê via preços, ele acaba incidindo igualmente sobre o nível de emprego, renda e investimento. O investimento nessa estrutura é retomado mais facilmente em uma época de recuperação se comparado aos oligopólios. Estes últimos ainda estarão absorvendo a capacidade ociosa até atingir o nível planejado.

A concorrência no setor comercial foi, por muitas vezes, caracterizada por apresentar poucas barreiras à entrada. No varejo de alimentos, particularmente, notava-se facilmente a entrada de novos competidores. Contudo, o processo de globalização da economia acelerou as mudanças ocorridas no setor de varejo, uma vez que a necessidade de introdução de novas tecnologias e de escala estão, cada vez mais, ganhando importância.

No Brasil, a concorrência do setor se acirrou na última década principalmente devido à entrada de grandes redes varejistas internacionais. Ademais, a estabilização econômica gerou uma diminuição considerável das disparidades entre os preços praticados, reforçando a necessidade de diferenciação.

A necessidade de focar no ganho operacional em contraposição ao financeiro e de competição com as empresas estrangeiras que estão se inserindo no mercado nacional, faz com que as empresas se profissionalizem e ganhem competitividade através do aumento

dos investimentos em automação comercial e em tecnologia de informação, mudança nos modelos de gestão, otimização da logística e da área de vendas, ampliação das formas de crédito ao consumidor, melhorias na qualidade do atendimento, etc..

Com o objetivo de se estabilizarem em um mercado marcado por novas conjunturas, percebe-se uma elevação da concentração no setor, principalmente através da aquisição de pequenas empresas pelas grandes e, mesmo, através de associação de empresas brasileiras com empresas estrangeiras. Já para as empresas estrangeiras, o Brasil representa uma grande atração para instalação de novas redes pois apresenta grande mercado com possibilidade de incorporação de novos consumidores, sucesso na atuação de redes internacionais já presentes no país, baixo poder de competitividade das redes consolidadas e legislação sem restrição à entrada de grandes varejistas. Como consequência, observa-se uma ampliação da participação do capital estrangeiro no mercado nacional, salientando o europeu. Como resultado desta tendência, em 1996, os cinco primeiros colocados possuíam 25,6% de participação no mercado, em 1997 esta aumentou para 27,5% e em 1998 pulou para 33,3% (*Gazeta Mercantil*, 13/10/98:C-01).

Dentre os principais fatores de concorrência notados no setor, destacam-se: os preços, o crédito ao consumidor e a qualidade dos serviços prestados. Estes exigem investimentos em expansão e busca constante de maior eficiência.

Além da concorrência entre as lojas com mesmo formato, existe concorrência entre os outros formatos de varejo. Há uma elevação da tendência dos hiper e supermercados atenderem consumidores e outras lojas e ganharem, vendas de outros setores e produtos como padarias e bicicletas. Os hipermercados estão ampliando sua linha de atuação, criando departamentos que procuram funcionar como lojas especializadas, oferecendo assessoria, grande mix de produtos, entre outros.

Através de uma análise mais detalhada das características do setor supermercadista brasileiro na última década, há a possibilidade de classificá-lo dentre os tipos de oligopólio determinados anteriormente, levando em consideração o fato de não haver uma classificação teórica que reflita perfeitamente a realidade.

Como o setor é marcado pela concentração da parcela de mercado nas mãos de poucas grandes redes - apesar de pequenas e médias empresas ainda resistirem a essa pressão - que se utilizam das operações aquisitivas para ampliar seu *market-share*, além de

o fator preço ser incluído como uma das principais formas de concorrência, pode-se notar, neste setor, características semelhantes às estudadas no denominado *oligopólio competitivo*. Neste caso, as empresas "progressivas" seriam grandes redes nacionais e estrangeiras que ditam a tendência do mercado e possuem tecnologias altamente avançadas se comparadas às empresas "marginais", pouco resistentes às transformações do mercado, com tecnologia obsoleta, mas que ainda ocupam um espaço considerável no mercado.

2.2 Estruturas da Firma

Após um estudo mais detalhado da tipologia que explicita as diferentes classificações do mercado, é necessário uma análise mais aprofundada dos fatores considerados pelas empresas quando estas adotam uma determinada estratégia. De acordo com Michael Porter⁴, o que diferencia as firmas de um mesmo setor, é a habilidade destas em se adaptar ao meio ambiente e suas respectivas alterações, sendo que o grau de concorrência é determinado por cinco forças competitivas básicas: ameaça de entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes.

Segundo o autor (1996: cap. 1: pág. 22), *"A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra estas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor"*. Deve-se considerar que o produto final de uma indústria se refere tanto a um mercadoria quanto à prestação de serviços, e que o conceito de indústria engloba o grupo de empresas fabricantes de produtos substitutos bastantes próximos entre si.

Além de determinar o grau de concorrência, as denominadas cinco forças competitivas destacam a rentabilidade de uma indústria, sendo que a força mais acentuada predomina, se tornando fundamental para a formulação de estratégias. Por isso, é imprescindível analisá-las com maior profundidade.

⁴ PORTER, M. E. *A Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda.

1º Força competitiva: Ameaça à entrada

Quanto à ameaça de entrada, observa-se que uma empresa, ao entrar em uma determinada indústria, ambiciona ganhar uma parcela do mercado e os recursos existentes neste. Como consequência, há queda nos preços dos produtos ou aumento nos custos das firmas já estabelecidas, diminuindo a rentabilidade. Como o enfoque deste trabalho está em operações de aquisição, é preciso salientar que, de acordo com Porter, a aquisição de uma empresa já existente em uma indústria, com o objetivo de impor uma posição no mercado, é considerada uma entrada mesmo não havendo a criação de uma entidade completamente nova. A ameaça de entrada é dependente, por sua vez, das barreiras à entrada, da retaliação prevista por parte dos agentes já instalados aos entrantes, além da experiência e escala necessária para a consolidação no mercado.

As barreiras à entrada são compostas por sete principais fontes: economias de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição e desvantagens de custo independente de escala (tecnologia patenteada do produto, acesso favorável às matérias-primas, localizações favoráveis, subsídios oficiais e curva de aprendizagem ou de experiência). Neste aspecto, engloba-se o preço dissuasivo, entendido como a estrutura de preços em vigor que apenas equilibra os benefícios potenciais provenientes da entrada com os custos esperados para superar as barreiras estruturais de entrada e arriscar-se à retaliação. Desta forma, se o nível de preços corrente for maior do que o preço de entrada dissuasivo, haverá expectativas de lucros acima da média, estimulando a entrada de novos competidores.

Como já analisado, as barreiras à entrada referentes ao mercado supermercadista brasileiro não possuíam estruturas consolidadas capazes de impedir a concentração do mercado em poucas grandes redes. Sendo assim, empresas que possuíam economias de escala, abundância de capital e tecnologia avançada, utilizaram, como forma de expansão, a aquisição de pequenas e médias redes. Neste caso, a combinação dos estágios de tecnologias de gestão e da informação com os atrasos na profissionalização e na capitalização torna atrativo o valor dos ativos dessas redes para aquisição ou fusão. Operações de F&A são consideradas ainda mais atrativas por empresas internacionais, já que acelera e simplifica o domínio do conhecimento do mercado e dos hábitos dos consumidores.

Quanto aos canais de distribuição, nota-se que as estratégias de logísticas estão focadas na centralização ou não das operações e na tecnologia de informação. No que se refere às operações, é perceptível uma alteração no modelo adotado na década de 70, caracterizado pela descentralização do abastecimento das lojas. Atualmente, há uma tendência de centralização da operação, apesar de não totalmente explicitada. Algumas empresas trabalham com um modelo misto, em que as lojas são abastecidas pelo depósito central para algumas mercadorias e para outras, diretamente pelos fornecedores. Isso porque, estes, muitas vezes, possuem uma logística mais eficiente, além e centrais de distribuição.

A tecnologia de informação, por sua vez, é um diferencial importante entre as grandes, médias e pequenas redes. As empresas líderes do segmento lidam, em geral, com modernas tecnologias, onde as lojas são interligadas por satélites e os depósitos utilizam rádio frequência que possibilita o gerenciamento adequado de estoques. Além disso, a tecnologia de informação permite a implantação de softwares que facilitam as transações comerciais e financeiras.

Considerando a particularidade brasileira, é notável uma perda de produtividade na cadeia de distribuição devido a questões voltadas para a logística, tais como: precária infraestrutura portuária e de transporte; concentração regional dos fornecedores; problemas técnicos na cadeia de frios, incluindo frigoríficos, armazenagem, transporte, etc; problemas nos entrepostos agrícolas (CEASA), principalmente quanto à organização; e, falta de padronização das embalagens e utilização de embalagens inadequadas.

No que tange à retaliação prevista, é perceptível que a reação dos concorrentes já existentes no mercado à entrada de novos agentes influencia, diretamente, a ameaça de entrada. Neste aspecto, enfatizam-se como fatores importantes para a decisão dos agentes entrantes: o ritmo de crescimento da indústria; ações passadas de retaliação ao entrantes; o nível de consolidação tanto financeira quanto operacional das empresas já existentes; o grau de comprometimento das empresas estabelecidas com a indústria, bem como a intensa utilização de ativos altamente não-líquidos.

A reestruturação do mercado supermercadista brasileiro, marcada por um alto nível de concentração, principalmente com participação de grandes redes estrangeiras, demonstra o fraco poder de retaliação das empresas nacionais estabelecidas. Estas não possuem escala

ou recursos financeiros para enfrentar a concorrência, como ilustra o diretor do SÉ Supermercados, Hugo Bethlen, ao comentar a tentativa de participar do leilão de compra da rede Barateiro: *"Estudamos até o final a compra do Barateiro, mas tem hora em que você precisa ser muito grande para se dar ao luxo de comprar caro"* (Gazeta Mercantil, 02/09/99:A-9).

Os analistas de mercado apontam o acesso ao capital como fator determinante para a sobrevivência das empresas nacionais. Segundo o consultor Nelson Barrizelli, o grupo Pão de Açúcar vem conseguindo brigar com os concorrentes estrangeiros em pé de igualdade devido à abertura de capital (Gazeta Mercantil, 13/10/98:C-1). Abe Hughes, especialista em fusões e aquisições, por sua vez, afirma que as redes menores, sem capital, são compradas pelas estrangeiras ou por grandes empresas nacionais como o Pão de Açúcar. De acordo com Hughes (Gazeta Mercantil, 13/10/98:C-1), *"para eles (agentes estrangeiros), os operadores locais são inocentes e ineficientes"*.

Além disso, no Brasil, ao contrário de outros países, não existe legislação (as chamadas leis da justa concorrência) que regulamente a expansão dos grandes grupos varejistas de supermercados, hipermercados e os *shopping centers*, objetivando, com isso, proteger os médios e principalmente os pequenos varejistas.

Observa-se assim, um baixo nível de retaliação prevista em relação às empresas entrantes. Como consequência, o crescimento das grandes redes varejistas, em caso de retração do mercado, é assegurado em cima dos concorrentes.

De acordo com Porter, as barreiras a entrada podem mudar de acordo com as alterações ocorridas no mercado - como introdução de inovações -, não podendo, assim, restringir uma análise estratégica no plano estático. Quanto à escala, é perceptível a garantia de vantagem de custo para as empresas que a possuem em relação às outras empresas de pequena escala, pressupondo que as primeiras tenham as instalações, os sistemas de distribuição e organizações de serviços mais eficientes, podendo dissolver melhor os custos fixos.

Neste sentido, observa-se que o movimento de expansão dos grandes grupos (sejam nacionais ou internacionais) visa a ocupação de espaços regionais, a consolidação de sua posição nos mercados, bem como a melhor negociação com fornecedores. Para atingir esses objetivos, é fundamental o ganho de escala, uma vez que esta gera um maior poder de

barganha frente aos fornecedores, além de diluir custos - como o de propaganda e de tecnologia de informação - que diminuem proporcionalmente ao aumento do faturamento. Como consequência, a necessidade de escala exige uma ampliação do número de lojas em operação e recursos para financiar os planos de investimento, tornando a abertura do capital uma opção para a ampliação da gama de recursos. Logo, o movimento de concentração será contínuo enquanto não se atingir a escala ótima para a diminuição de custos e ganhos de produtividade.

Já no que tange à experiência, caso esta não seja patenteada, as empresas entrantes podem ter vantagens pela compra de equipamentos mais modernos ou pela inserção de inovações. Observa-se, atualmente, uma tendência caracterizada por altos investimentos em automação comercial e em tecnologia de informação, bem como ampliação das formas de crédito ao consumidor, melhoria de qualidade do atendimento, etc.

O cenário de acirrada competição no segmento tem obrigado as principais redes a investir de maneira mais intensa em novas tecnologias. Nesse sentido, foram iniciados processos de automação, introdução de novos instrumentos, como o EDI (Intercâmbio Eletrônico de Dados), e gerenciamento por categorias, por exemplo. Normalmente, considera-se uma loja automatizada quando tem *check-out* (caixa) informatizado, porém, além do *check-out*, a informatização deve abarcar outras áreas, como: recepção, departamento financeiro (contabilidade, tesouraria, pedidos), estoque, recebimento de mercadorias etc.

Além da automação, que é crescente, outro processo que vem sendo implementado no Brasil é o *efficient consumer response* (ECR – resposta eficiente ao cliente). O ECR nada mais é do que a busca constante pela maior eficiência em todas as etapas da cadeia de produção e distribuição, que envolvem o fabricante, o varejista e o consumidor. O ECR abrange a EDI, gerenciamento por categoria e logística. A logística está associada, fundamentalmente, à centralização ou não das operações (implica a construção de grandes centrais de distribuição) e à tecnologia da informação.

Pesquisa realizada pela Abras - Associação Brasileira de Supermercados - em 1998, junto a cerca de 650 empresas, revela o seguinte estágio no que diz respeito à tecnologia:

- automação de processos abrangendo leitura ótica nos *check-outs*, pagamentos e recebimentos automatizados, recebimento de mercadorias e pedidos de compra automatizados está, em média, em fase de implementação;
- automação de processos ocorre de fora para dentro, ou seja, teve início pelo *check-out*;
- leitura ótica nos *check-outs* e pagamentos/recebimentos automatizados são os estágios de maior avanço;
- as ferramentas tecnológicas em processo de implementação são: *softwares* de gerenciamento de depósitos, gerenciamento de categorias (é o que se encontra mais avançado), gerenciamento de espaço, EDI, sistema de informação.

Esse novo cenário do segmento supermercadista está gestando um modelo de competitividade que tem implicado em novos padrões de gestão. A introdução da gestão profissionalizada e, em larga medida, os padrões trazidos pelas multinacionais que aqui se instalaram colocam a necessidade, para muitas empresas, de rever alguns conceitos e práticas por elas adotadas. Como exemplo, é visível uma maior preocupação quanto à questão relacionada a maiores investimentos e valorização das políticas de recursos humanos, principalmente no que tange ao treinamento e qualificação/requalificação da força de trabalho do segmento.

Sendo o varejo e, em particular, os supermercados caracterizados por um trabalho intenso em horário amplo e que envolve muitos detalhes, onde o contato com o consumidor é permanente e direto, a questão do treinamento tem grande relevância. Isso exige uma política de recursos humanos mais adequada e que abranja os vários aspectos envolvidos na relação empregado e empregador, e não só um ou outro aspecto dessa relação.

Observa-se, assim, que as empresas entrantes por meio de aquisições, possuem tanta, ou até mais, possibilidade de se adaptar ao dinamismo do mercado, uma vez que se encontram em melhores condições financeiras e operacionais .

A partir de toda a análise desenvolvida, é possível concluir que, em relação à primeira força da doutrina de Porter, referente à ameaça a entrada, houve poucos obstáculos que dificultaram a concentração de boa parte do *market share* nas grandes redes, em especial nas redes internacionais por meio de aquisições.

2º Força competitiva: Rivalidade entre os concorrentes existentes

Já a segunda força diz respeito à intensidade da *rivalidade entre os concorrentes existentes*, que normalmente disputam posições através da concorrência entre preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou garantias ao cliente.

No Brasil, a entrada de grandes varejistas internacionais é causa da ampliação da concorrência no setor. Ademais, o processo de estabilidade econômica restringiu a disparidade entre os preços praticados reforçando a necessidade de diferenciação. Neste sentido, os principais fatores de concorrência são, além dos preços, crédito ao consumidor e qualidade de serviços prestados, canalizando constantes investimentos em expansão e busca de maior eficiência.

Com o intuito de impedir o avanço das multinacionais, empresas nacionais estão se unindo e configurando as denominadas "super regionais", redes que concentram seu poder de fogo numa região para impedir o avanço das concorrentes poderosas. Já os entrantes têm promovido estratégias cooperativas entre eles, resultando assim, em um arrefecimento desta rivalidade. Abes Hughes (*Gazeta Mercantil*, 13/10/98:C-1), afirma que "*a palavra de ordem é se fortalecer e proteger o terreno conquistado, para não deixar nenhuma multinacional incomodar*".

3º Força competitiva: Pressão dos serviços substitutivos

No que tange à terceira força, observa-se que, quanto mais atrativos forem os *serviços substitutos*, maior será a compressão nos lucros das empresas já existentes no mercado considerado.

O processo de concentração do mercado varejista brasileiro está aumentando a concorrência entre lojas tanto do mesmo formato quanto de formatos distintos. Os hiper e supermercados estão procurando ampliar seu escopo de atendimento e, conseqüentemente, atrair consumidores de outras lojas, ganhando vendas de outros setores e produtos, como padaria e bicicletaria. Os hipermercados, particularmente, estão aumentando sua linha de atuação, criando departamentos especializados que oferecem assessoria, *mix* de produtos, etc.

Com relação aos agentes que oferecem serviços substitutos, observa-se que a maioria não abrange a gama oferecida pelos hipers e supermercados, não sendo assim, perfeitos. No entanto, é possível encontrar alguns *category killers* que, por serem muito especializados, oferecem mais variedade, às vezes menor preço e melhores serviços. Dentre estes, pode-se citar: Ceasa, lojas de conveniência, etc. Além disso, é preciso ressaltar o crescimento das lojas virtuais, algumas criadas pelas próprias redes de supermercado, como um novo e importante serviço substituto.

4º Força competitiva: Poder de negociação dos compradores

A quarta força diz respeito ao *poder de negociação dos compradores*, em que estes, através de seu poder de barganha, competem com os produtores por melhores produtos e serviços. Devido à estabilização monetária e ao processo de reestruturação do setor na década de 90, observou-se algumas modificações no comportamento dos consumidores.

A estabilização monetária permitiu a redução dos estoques, uma vez que os consumidores passaram a aumentar o número de idas aos supermercados. Ademais, possibilitou o aumento do poder de consumo das classes C e D, elevando a importância do papel desses agentes como clientes.

A promulgação do novo Código de Defesa do Consumidor foi de extremamente relevante para as alterações nos hábitos dos consumidores, bem como em suas relações com as empresas varejistas. Dentre essas alterações, nota-se: maior atenção quanto ao prazo de validade dos produtos; maior atenção em relação preço e serviço; valorização da segurança e da conveniência; menor tolerância quanto a lojas congestionadas e problemas de trânsito; além de mudanças culturais como famílias menores e ampliação do número de homens fazendo compras.

Com todas essas variáveis, ocorre uma tendência de diminuição da fidelidade dos consumidores, implicando na necessidade de aumento dos gastos com propaganda e na valorização das expectativas dos consumidores. As empresas operantes no mercado brasileiro, considerando esta conjuntura, estão adotando ações como a realização de pesquisas periódicas junto aos consumidores e implantação de programas de clientes frequentes. A rede de médio porte da periferia de São Paulo denominada D'Avó

Supermercados, por exemplo, lançou um sistema de smart-card, promovendo a fidelização de clientes, o que gerou um acréscimo de 25% nas vendas⁵.

Outras medidas, envolvendo critérios subjetivos, estão sendo tomadas com o intuito de atrair os consumidores, como por exemplo, a exposição de mercadorias em grande quantidades e maior oferta de perecíveis, uma vez que os clientes têm a impressão de que as lojas estão sendo abastecidas continuamente. A distribuição dos produtos no interior da loja, por sua vez, é feita segundo a preferência do consumidor e a maximização dos resultados das vendas. O objetivo principal é entender a racionalidade do cliente quando este efetua suas compras.

5º Força competitiva: Poder de negociação dos fornecedores

Por fim, deve-se considerar o *poder de negociação dos fornecedores*, uma vez que elevando o nível de seus preços, os fornecedores estarão aumentando os custos de produção da empresa compradora. Esta, por sua vez, pode repassar este aumento para os preços de seus produtos, causando uma pressão inflacionária. O poder de barganha do fornecedor está relacionado à concentração de produtos específicos em suas mãos, ao fato de determinada empresa compradora não ser o cliente fundamental, etc.

Atualmente, é notável uma transferência do poder da cadeia para os varejistas, uma vez que estes estão mais próximos do consumidor e são detentores de informações sobre suas tendências e hábitos, elementos-chave para os fornecedores. O aumento da atuação das grandes redes têm salientado essa tendência, garantindo o *market share* de seus fornecedores, bem como atraindo indústrias para o país, já que podem viabilizar escalas de produção face aos volumes de compra e, deste modo, criar maior concorrência para os fornecedores já instalados.

Há, no entanto, muitas categorias de produtos que apresentam poucos fornecedores havendo uma grande concentração de mercado, além de produtos líderes que, embora proporcionem pouca margem de lucro aos varejistas, são chamarizes de público. Logo, é necessário uma relação adequada do varejista com seus fornecedores, sendo a negociação marcada por um *mix* com produtos mais rentáveis para garantir determinada margem de lucro.

5 "A Reestruturação Produtiva no Comércio". Estudos e Pesquisas. Boletim DIEESE n°217 jan/fev 2000

Algumas formas de relacionamento com os fornecedores ainda são constantemente praticadas, tais como, permitir ao fornecedor o gerenciamento de determinada área da gôndola (com giro e lucratividade) avaliando a competitividade dos concorrentes, além de promover leilões onde fornecedores se comprometem a vender por um preço pré-estabelecido, incluindo a prestação de serviços.

Com a reestruturação do mercado, surgiram novas formas de negociação, enfatizando a parceria entre supermercadistas e fornecedores e contratos de fornecimento de longo prazo. A parceria abrange a reposição de produtos por funcionários da empresa fornecedora, o compartilhamento de informações para o lançamento de novos produtos ou para promoções, definição junto ao varejista do *lay out* de suas gôndolas, monitoramento do nível de estoques, entre outros.

No entanto, é crescente o esforço dos grandes supermercadistas para diminuir o poder de negociação dos fornecedores - através da otimização e diversificação do abastecimento de mercadorias - e, assim, obter ganhos de lucratividade. Dentre as ações, salientam-se: a importação, a oferta de produtos com marcas próprias e o desenvolvimento de fornecedores.

No que se refere às importações, nota-se uma participação crescente dos importados no faturamento das redes após a liberalização comercial. Considera-se esse processo vantajoso aos consumidores, uma vez que causa aumento da concorrência com os produtos locais e, conseqüentemente, uma diminuição dos preços. Contudo, alguns entraves, como assistência técnica para os produtos mais sofisticados, ainda persistem.

Quanto às marcas próprias, os hiper e supermercadistas estão tentando reverter uma imagem ruim, adquirida com os as primeiras marcas próprias brasileiras, oferecendo produtos de qualidade e menor preço. Para o consumidor, a difusão de marcas próprias é vantajosa, uma vez que se estabelece a competição entre a marca do produtor e a marca do distribuidor, podendo representar uma diminuição dos preços. Já para o varejista, as marcas próprias aumentam a lucratividade, principalmente nos produtos com baixa margem de lucro, além de reduzir sua dependência perante os fornecedores tradicionais.

Com o objetivo de se tornar menos dependente, mas também buscando ampliar o leque de produtos ofertados, os varejistas podem desenvolver fornecedores locais, ou mesmo, trazer fornecedores estrangeiros. Neste caso, o fornecedor é beneficiado com a

ampliação do conceito de marca própria, pois a operação pode significar uma maior ocupação de sua capacidade instalada e diminuição dos gastos com propaganda. Além disso, fornecedores de menor porte ou que não possuem marcas valorizadas no mercado, podem se inserir em um setor globalizado.

Por fim, deve-se explicitar que, o aumento do poder de barganha dos varejista e a informatização de suas operação, levou os fornecedores a inserir inovações com o intuito de oferecer produtos e serviços de maior qualidade e eficiência, ou seja, houve a difusão de utilização de tecnologia avançada por toda a cadeia produtiva e de distribuição de produtos.

3. GRUPOS ESTRATÉGICOS E CONSEQUÊNCIAS SOCIAIS E ECONÔMICAS

3.1 Estratégias desenvolvidas pelas grandes, médias e pequenas redes

Observa-se que a rentabilidade de uma indústria depende de como as cinco forças atuam sobre esta, conforme já discutido no capítulo II. Segundo Porter, as forças que regem as estruturas de mercado, em que as empresas estão inseridas, determinam quais as possíveis estratégias de uma empresa com o intuito de construir as vantagens competitivas. Ressalta-se que a rentabilidade de uma indústria depende de como as cinco forças são enfrentadas. Observa-se ainda, que o enfrentamento destas forças competitivas leva ao desenvolvimento de três estratégias genéricas: a liderança no custo total, a diferenciação e o enfoque.

A primeira estratégia genérica está relacionada à uma estruturação produtiva que visa trabalhar com custos extremamente baixo. Uma posição de baixo custo fornece à empresa uma proteção na medida em que esta pode obter retornos depois do consumo dos lucros pelos concorrentes na competição, além de aumentar seu poder de barganha tanto com os compradores quanto com os fornecedores.

A segunda - caso em que a empresa cria algo que diferencia seu serviço ou produto, transformando-o único em toda a indústria - também representa uma proteção contra os concorrentes, uma vez que possibilita um aumento na margem através da cobrança de maiores preços, tendo como foco o mercado mais amplo e não apenas um nicho de mercado.

A terceira, por sua vez, está relacionada a se focar um determinado grupo de comprador específico, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. A estratégia está baseada no atendimento de seu alvo estratégico de maneira mais eficaz se comparada aos concorrentes. Neste caso, a vantagem competitiva da empresa está no fato de ela satisfazer melhor seus clientes alvos, ou operar com custos mais baixos na obtenção deste alvo, ou ambos.

As dimensões estratégicas (especialização, identificação das marcas, política de canal, seleção do canal, qualidade do produto, liderança tecnológica integração vertical

posição de custo, atendimento, política de preços, alavancagem e relacionamento com os governos dos países de origem e anfitriões) abrangem as possíveis diferenças entre as opções estratégicas de uma empresa, determinando sua especificidade perante seus concorrentes. A formação de grupos estratégicos - grupo de empresas que estão seguindo uma estratégia idêntica ou semelhante ao longo de várias dimensões - em uma indústria é bastante comum. As firmas de uma mesma indústria podem apresentar grandes diferenças em relação à participação do mercado e à lucratividade. Estas diferenças decorrem de elementos estruturais de cada um dos grupos estratégicos, elementos estes que produzem as chamadas barreiras à mobilidade.

Cabe enfatizar que os grupos estratégicos formados no mercado nacional são influenciados por uma tendência mundial que, de acordo com Chesnais⁶ segue três níveis essenciais. O primeiro nível está relacionado às vantagens que uma rede consegue se aproveitar devido à sua filiação nacional. O segundo nível se relaciona aos insumos estratégicos apropriados por uma empresa sejam esses recursos naturais, sejam científicos e tecnológicos. O terceiro nível diz respeito à capacidade da empresa de estar em contato direto com seus mercados estratégicos, os denominados conjuntos "regionais".

Levando em consideração os fatores que balizam a formação de grupos estratégicos, bem como um estudo empírico das aquisições ocorridas, na década de 90, no setor supermercadista nacional, pode-se identificar grupos diferenciados que desenvolvem suas estratégias de acordo com suas características e posição no mercado, considerando principalmente o volume de vendas e a participação do capital estrangeiro.

Dentre as redes de supermercados inseridas no mercado brasileiro, observa-se uma profunda distinção entre as estratégias adotadas pelas pequenas e médias empresas se comparadas às grandes empresas. Em face dos desafios a que estão sendo expostas e objetivando permanecer no mercado, a estratégia das pequenas e médias tem envolvido o associativismo, a busca de maior eficiência administrativa e operacional, a centralização operacional na "conveniência" dos clientes. Neste contexto, é perceptível a adoção de uma estratégia com características presentes na terceira classificação estratégica de Porter (1986), em que o objetivo principal é se fortalecer por meio da focalização no público-alvo ou mesmo em uma determinada região. Logo, distingui-se um primeiro grupo formado por

⁶ "A Mundialização do Capital". Chesnais F., 1994

pequenas e médias empresas de capital predominantemente nacional, que se utiliza, principalmente, do associativismo para sobreviver em um mercado com tendência à concentração de capital.

3.1.1 Pequenas e médias empresas

Além de focar suas ações com o objetivo de garantir vantagens em mercados específicos - sejam geográficos, sejam de público-alvo - as pequenas e médias empresas estão se utilizando cada vez mais do associativismo para garantir seu poder de barganha frente às grandes redes.

O associativismo é predominantemente organizado por Centrais de Compras, nas quais os pedidos de compras podem ser feitos em conjunto, aumentando o poder de compra e, conseqüentemente, facilitando as negociações. Dentre as vantagens das centrais de compras estão: a especialização do processo de compra (há um profissional conceituado nas negociações com fornecedores; a redução nos preços das mercadorias; e o aumento dos prazos de pagamento, permitindo a elevação das margens operacionais das empresas associadas. Ainda, o associativismo permite a padronização das operações visando uma maior identidade com os consumidores, além da possibilidade de integração da central com um operador logístico, garantindo a otimização da distribuição operacional e, conseqüentemente, permitindo a redução de estoque nas lojas.

Por fim, há a possibilidade de expansão do foco de ação pelas empresas integrantes da Central de Compras além dos pedidos de compra, podendo citar como exemplo: cartão fidelidade, cartão de crédito, campanha de *marketing*, assessoria jurídica e contábil, produtos com marca própria, automação, treinamento de funcionários e até seleção e administração de recursos humanos centralizada.

Deve-se considerar, no entanto, a existência de obstáculos que impedem a otimização eficiente do associativismo como a necessidade de integração de diferentes "culturas empresariais", bem como a garantia de que os interesses de todos sejam preservados, além do fato de as centrais de compras não serem vistas como figuras tributárias, havendo a necessidade de os fornecedores emitirem uma nota fiscal para cada supermercado.

Na administração e operação, nota-se que as pequenas e médias empresas seguem uma tendência de ampliar seu investimento com o intuito de garantir uma maior eficiência. Os investimentos estão sendo cada vez mais canalizados para a ampliação da automação e tecnologia da informação, para ações de valorização do cliente (utilizando *marketing* de relacionamento e atendimento), para a gestão rigorosa de espaços, para oferta de serviços adicionais (estacionamento com manobrista, entrega em domicílio, etc.) e para treinamento dos funcionários.

Finalmente, de acordo com diversos varejistas, um forte diferencial que permite a manutenção de pequenas e médias empresas no mercado brasileiro se refere à "conveniência do consumidor". Para garantir essa "conveniência" esforços devem ser canalizados para algumas ações.

Em primeiro lugar, deve-se considerar a facilidade de acesso (que engloba a rapidez e a facilidade encontrada pelo cliente para entrar em contato com a rede) abrangendo não apenas a proximidade geográfica, mas também, o acesso ao telefone ou internet, fácil estacionamento, horários convenientes de abertura e fechamento, entrega em domicílio, entre outros.

Em segundo lugar, é necessário garantir ao consumidor a facilidade de encontrar o produto desejado, ou seja, permitir ao consumidor encontrar e selecionar os produtos que deseja. Para isso, é preciso uma boa sinalização, um correto *layout*, adequada distribuição física da loja e bom treinamento dos funcionários.

Em terceiro lugar, há que garantir a facilidade de posse, ou seja, de obter os produtos desejados imediatamente. Isso envolve uma boa posição de estoques da loja e, no caso de entrega a domicílio, a rapidez com que se faz o produto chegar às mãos do cliente.

Quanto aos estabelecimentos dirigidos às classes C, D e E, há o predomínio de dois modelos: as lojas de vizinhança e as chamadas lojas de desconto. A diferença entre as duas está principalmente na variedade de produtos e serviços oferecidos. Nos dois casos, as lojas são pequenas e de vizinhança. As primeiras, porém, trabalham com marcas líderes, marcas próprias e produtos de preço "combativo", oferecendo sempre serviços complementares como caixa eletrônico, chaveiro e locadora de vídeo. No segundo caso, são oferecidas marcas de segunda linha e marcas próprias, com a intenção de reduzir os custos de operação e conquistar consumidores pelo preço.

Assim, as estratégias adotadas pelo grupo possuem tanto características voltadas à liderança de custo total - adquirido por meio da ampliação participativa proveniente das operações de aquisição - quanto à diferenciação, uma vez que as lojas e, mesmo, as marcas são diferenciadas de acordo com o público-alvo.

Cabe destacar que as operações de aquisição são dificilmente utilizadas por este grupo como forma de ampliar seu *market-share*, isto porque este não possui capital suficiente para competir com os grandes grupos varejistas.

3.1.2 Grandes empresas

No que tange às grandes redes, é notável que, dentro da estratégia dos grandes grupos internacionais e do principal grupo nacional - a Cia. Brasileira de Distribuição (Pão de Açúcar) - frente à disputa pelo mercado nacional, podem ser identificados dois momentos. O primeiro, ao longo dos anos 90, foi a aquisição das grandes redes (exemplo: Bom Preço) e médias (exemplo: Barateiro, Cândia etc.), e no segundo momento, fim da década de 90 e começo de 2000, há a aquisição de redes menores (exemplo: Supermar, Planaltão).

Além disso, concentradas, no começo da década de 90, nas classes A e B, as grandes redes de supermercados com atuação no Brasil iniciaram na segunda metade de 90 uma corrida para atrair consumidores das classes C, D e E como alternativa de crescimento. Redes como Bompreço, Carrefour, Sendas e Pão de Açúcar lançam bandeiras populares - respectivamente, Balaio, Dia%, Mais em Conta! e Barateiro. O posicionamento se deu, em muitos casos, pela compra de redes regionais de lojas de vizinhança, dedicadas desde o início a atender a população de menor renda, e que vinham ganhando espaço rapidamente.

Apesar de possuírem estratégias semelhantes, é necessário diferenciar três grupos de grandes empresas, uma vez que se distinguem relevantemente no que se refere à inserção e à atuação no mercado nacional. O primeiro grupo é formado pela Cia. Brasileira de Distribuição (Pão de Açúcar), empresa que, apesar de a rede francesa Casino possuir participação de 20%, é predominantemente de capital nacional. O segundo é formado pelo Carrefour S.A., grupo francês presente no Brasil desde 1975 e importante ator no processo de aquisições ocorrido na última década. O terceiro grupo é formado pelos atores internacionais, cuja inserção no mercado nacional se deu apenas na década de 90, resultado

das políticas de caráter liberal e das oportunidades provenientes das especificidades do setor supermercadista brasileiro.

A seguir, tem-se uma apresentação detalhada de cada um destes grandes grupos:

- *Pão De Açúcar*

A rede Pão de Açúcar foi fundada em 1959 e se consolidou na década de 70, período marcado pela expansão do setor e pelo aparecimento de outras grandes redes nacionais (Sendas e Bom preço) e internacionais (Makro e Carrefour). Já na década de 80, o país passou por graves problemas econômicos, afetando o setor de supermercados. O ícone deste período foi o Pão de Açúcar, principal rede da época, que enfrentou crise aguda, culminando em uma reestruturação marcada pelo fechamento de lojas e redução de pessoal.

Com o intuito de garantir a recuperação do grupo, na década de 90, o empresário Abílio Diniz, presidente do Grupo Pão de Açúcar iniciou um processo de reestruturação baseado na realização de altos investimentos, sendo estratégica a entrada de um forte sócio estrangeiro em 2000, o francês Casino, que trouxe para o caixa da companhia quase US\$ 1 bilhão.

Disposto a manter o grupo numa posição privilegiada dentro do mercado nacional, Diniz tem feito todos os investimentos necessários, passando pela abertura e reforma de nova lojas, compra de concorrentes e atualização dos sistemas de tecnologia de informação, logística e distribuição. "Para continuar fazendo frente ao desenvolvimento do grupo, vamos investir R\$ 700 milhões em 2000", declarou o empresário.

O plano de expansão adotado pelo grupo, a partir de 1994, engloba algumas estratégias já abordadas como o aproveitamento de economia de escala possível a grandes redes do setor varejista de alimentos no Brasil. A expansão da área de venda engloba tanto locais em que já operam, ampliando a área de cobertura e obtendo economia de escala, quanto em mercados cujos supermercados são escassos.

A avaliação das localidades com potencial para lojas considera estudos de mercado, capacidade da região geográfica em questão de suportar um novo supermercado, assim como a capacidade de abastecer o local. Ainda, analisa-se a atratividade da nova localidade através de dados sobre a população local e perfis de renda, padrões de consumo, padrões de tráfego, e proximidade a um dos centros de distribuição.

Durante a década de 90, tornou-se freqüente o estudo de oportunidades de aquisição de redes de supermercados ou de supermercados individuais, em mercados já existentes ou em novas regiões geográficas para adicionar ou substituir a abertura de novas lojas. As principais vantagens envolvidas aquisições de redes locais, segundo Abílio Diniz⁷, são a apropriação do know-how existente em relação à respectiva região geográfica, e a rapidez da operação, trazendo uma maior eficiência de custos se comparados aos obtidos através da construção de uma nova loja.

Ainda, o grupo explora consideravelmente a condição de ser nacional como forma de garantir o padrão brasileiro de consumo. O mote da campanha publicitária da companhia, por exemplo, é "orgulho de ser brasileiro" e as aquisições muitas vezes são justificadas, de acordo com Abílio Diniz (Estado de São Paulo 02/07/2002), pelo objetivo de "bater os nossos concorrentes de fora do País".

Atualmente, o grupo Pão de Açúcar atua no mercado através de quatro bandeiras diferentes: Extra, Barateiro, Pão de Açúcar e Eletro. Enquanto ambas as primeiras estão mais voltadas para consumidores das classes sociais C, D e E, a marca Pão de Açúcar é direcionada a um público-alvo que possui maiores níveis de renda e a marca Eletro remete a uma maior especificação de mercado, operando apenas com eletrodomésticos.

- *Carrefour S.A.*

Durante a década de 70, com o crescimento do poder de compra da população e com rápidas mudanças ocorridas no perfil demográfico do Brasil (êxodo rural), o setor de supermercado se modificou intensamente, iniciando sua internacionalização, com a entrada da rede atacadista holandesa Makro, em 1972, e da rede francesa de supermercado, Carrefour em 1975. A rede de supermercado francesa atualmente é líder de mercado, sendo seu principal rival o Grupo Pão de Açúcar. Vale dizer que, em 1992, ocupava a 9^o colocação no ranking das maiores empresas do setor⁸, o que denota a sua agressiva estratégia de mercado, bem como, o domínio de avançadas tecnologias gerenciais, o que

⁷ http://www.grupopaodeacucar.com.br/site_ri/portugues/grupo/default_estrategia.asp

⁸ Revista *Exame*, 22 de setembro de 1999, p.46-7. Melhores & Maiores, junho/99.

possibilita a rede apresentar uma das menores relações Funcionários/*Check-outs*⁹ entre os seus pares locais. A Tabela 1 - Carrefour Brasil: Indicadores de Performance, ilustra o desempenho obtido pela rede, no período 1991/1998.

Tabela 1 - Carrefour Brasil: Indicadores de Performance
1991/1998

Indicador	1991	1998
Nº de lojas	24	81
<i>Check-outs</i>	1862	5087
Funcionários/ <i>Check-out</i>	6,7	5,5

Após uma fase em que o crescimento se deu através da instalação de grandes lojas (hipermercados) nos principais centros consumidores do país, a rede alterou a sua estratégia, passando a adquirir redes locais já consolidadas - os supermercados de vizinhança. Foi assim, por exemplo, que ganhou mercado em Belo Horizonte (adquirindo a rede Mineirão), em Brasília (rede Planaltão), entre outros. A mudança de estratégia surge com decorrência das constatações de esgotamento da oferta de grandes áreas livres nos centros urbanos; e, das crescentes dificuldades de deslocamento, das residências às lojas enfrentadas pelos consumidores devido a problemas de trânsito, estacionamento, segurança, etc.

Quanto à tecnologia de gestão, o Carrefour é classificado por muitos como uma empresa inovadora, uma vez que, enquanto os concorrentes trabalham descentralizando as atividades, atribuindo aos gerentes das lojas a responsabilidade integral pelas operações comerciais (compra e venda), a rede francesa atua no sentido de centralizar as compras (ganhando escala e poder de negociação), investe em logística e na capacitação das equipes das lojas tornando-as forças-tarefas dedicadas, sobretudo às vendas, buscando assim, atender e superar as expectativas dos clientes locais.

Atualmente, o Carrefour contabiliza no Brasil 17 hipermercados, 133 supermercados Champion e mais de 30 lojas de desconto, Dia%¹⁰. A rede Champion faz

⁹ Registro de saída de mercadorias

¹⁰ <http://www.abmn.com.br/press/notas.htm>

parte de uma estratégia do grupo francês Carrefour para ganhar outra parcela consumidora e entrar no nicho de mercado dos supermercados de vizinhança. Bem disseminados na França, esse modelo de supermercados tem como característica sua instalação nos centros de cidades de pequenos e médios portes, havendo uma maior preocupação com os gostos dos clientes particulares da região, ao contrário dos hipermercados da rede, que estão mais focados nos ganhos de escala provenientes de grandes compras.

- *Casino, Sonae, Jerônimo Martins, Royal Ahold*

A fim de se entender melhor os fatores que levaram a inserção de empresas estrangeiras no mercado nacional na década de 90, é necessário salientar uma nova concepção de multinacional e, principalmente, uma nova concepção de concorrência. De acordo com J. H. Dunning (1998): "Não é apenas, ou mesmo principalmente, pela organização mais eficiente de sua produção interna e de suas transações, ou por suas estratégias de tecnologia de produtos e de comercialização, que essa organização atinge seu objetivo, e sim *pela natureza e forma das relações que estabelece com outras empresas*".

Sendo assim, além de considerar suas vantagens específicas - que abrangem a tecnologia, economia de escala, poder de mercado com comprador e com vendedor, acesso aos mercados (de fator e de produto), multinacionalização anterior, conhecimento do mercado mundial, aprendizagem de gestão internacional e aprendizagem de gestão de riscos -, uma companhia necessita estudar tanto as vantagens decorrentes da internalização de uma operação como as variáveis que afetam as opções de localização (positiva ou negativamente) com o intuito de analisar a viabilidade de inserção em um novo mercado. Cabe destacar que, em relação às variáveis que afetam as opções de localização, estão englobados os seguintes fatores: recursos específicos do país, qualidade e preço dos produtos, qualidade das infra-estruturas e externalidades, custos de transporte e comunicação, distância cultural, política comercial, ameaças protecionistas, políticas industrial, tecnológica e social, além de subvenções e incentivos para atrair as companhias.

Neste contexto, a entrada do Casino no mercado brasileiro, em 1999, está associada ao fato de haver, na França, uma restrição à expansão dos supermercados para que eles não acabem com as pequenas e médias empresas. E, como o mercado europeu já está bastante explorado, esses grupos têm partido para uma expansão na América Latina. Além disso, a

liderança do Carrefour no Brasil também é outro fator que vem chamando a atenção dos franceses, já que demonstra uma afinidade entre os padrões de consumo brasileiro e francês.

Adquirir uma participação minoritária na única grande rede nacional, o Pão de Açúcar, garante, ao Casino, uma redução considerável de riscos, uma vez que não são necessários vultuosos investimentos em tecnologia, logística, entre outros. Além do fato de o grupo nacional ter elevado conhecimento quanto às diferenças entre padrões de consumo tanto em âmbito geográfico quanto em âmbito social.

Já o grupo português Sonae adotou visivelmente uma estratégia de concentração na região sul do país. Com a aquisição do Mercadorama, por exemplo, o grupo concentrou 45% das lojas da região metropolitana de Curitiba. Objetivando elevar seu volume de vendas, o Sonae manteve as marcas regionais que possuíam maior força na praça de atuação, tais como o Mercadorama, no Paraná, e o Nacional, no Rio Grande do Sul, atuando com a bandeira Big nos hipermercados. Apesar de estar direcionando seus investimentos para São Paulo, possui centros de distribuição nos estados que atua, São Paulo, Santa Catarina e Paraná. A meta do grupo, de acordo com o gerente de marketing e comunicação, Hudson José, é a de "manter sua participação no mercado em que você já é o líder é ganhar esse jogo", já que, de acordo com ele, "É a regra do jogo. Não há espaço para todos, alguém vai perder, alguém vai ganhar".

O grupo português Jerônimo Martins também se inseriu no mercado brasileiro através da aquisição de redes já instaladas. Através das operações, o grupo constituiu a rede de supermercados Smart, uma bandeira para pequenos varejistas. A rede Supermercado Sé, atuante no Estado de São Paulo, constituiu sua maior aquisição. Além disso, o grupo português selou uma "*joint venture*" com o atacadista mineiro Martins. Juntos, atuam em três bases: *sourcing* (compras conjuntas), atacado (com a rede de lojas Apoio) e varejo (com a abertura de lojas Sé em outros estados, pois as unidades de São Paulo continuariam sob o comando único do Jerônimo Martins).

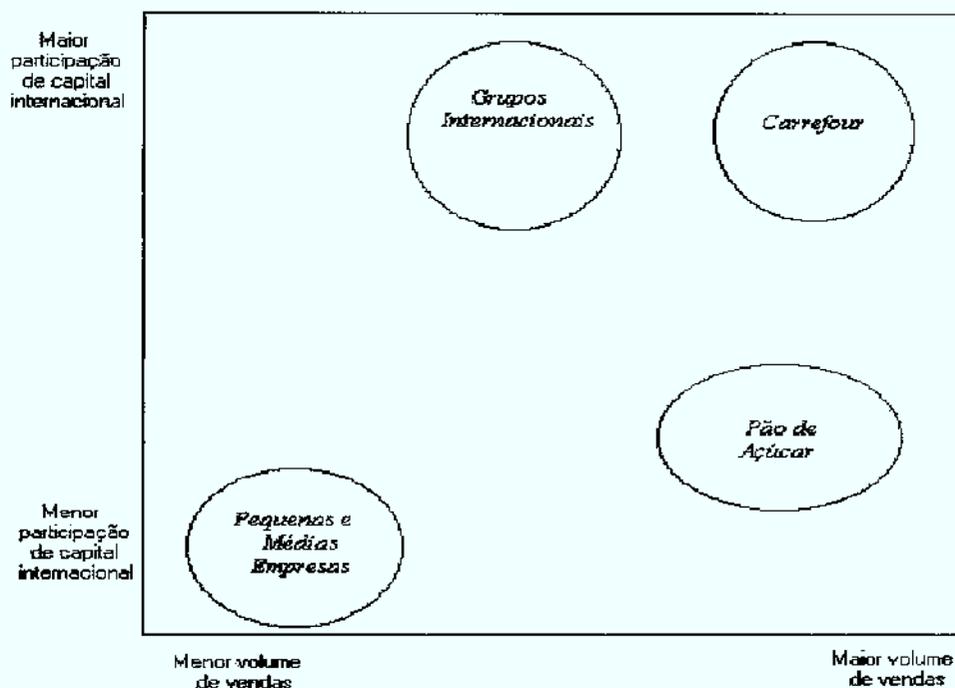
Por fim, o grupo holandês Royal Ahold entrou no Brasil com a aquisição de 50% da Rede Bom Preço, atuante fortemente no nordeste, assumindo seu controle integral em 2000. O próximo passo, de acordo com o vice-presidente do Royal Ahold, Hans Gober (*Dinheiro*: 02/03/2001), é avançar em direção ao Sudeste: "O Ahold pode vir a comprar

uma cadeia de supermercados em São Paulo. A possibilidade e o dinheiro existem”. Acontece que qualquer movimentação no varejo brasileiro depende diretamente dos acordos que estão sendo feitos na Europa – berço da maior parte dos grupos supermercadistas presentes no País. Depois da união entre Carrefour e Promodés, no ano passado, os holandeses se aproximaram do português Jerônimo Martins, que por aqui é dono da rede Sé. Essa seria uma boa chance para a Ahold fincar seus pés na região Sudeste. O problema é que o Jerônimo Martins e o Sonae também querem se juntar e aguardam um aval do governo português. Além disso, continuam os boatos de união entre o Ahold e o francês Casino, sócio do Pão de Açúcar.

3.1.3 Mapeamento dos grupos estratégicos

Michel Porter (1986) define grupo estratégico como um conjunto de empresas que seguem estratégias idênticas ou semelhantes, considerando as dimensões estratégicas de uma indústria. Neste sentido, as empresas, dentro de um grupo estratégico determinado, geralmente possuem semelhanças no que tange a parcelas de mercado, a respostas frente às modificações do mercado, ou a movimentos competitivos. É possível, assim, mapear os grupos estratégicos selecionando algumas dimensões estratégicas particularmente importantes para o construir.

Através do estudo elaborado acima, foi possível identificar quatro grupos diferenciados principalmente pela composição do capital (nacional ou internacional), bem como pelo volume de vendas que possuem, o que os classifica como pequenos, médios ou grandes varejistas. Logo, o mapa que ilustra os grupos estratégicos no setor supermercadista nacional adquire a seguinte forma:



3.2 Operações de Aquisições

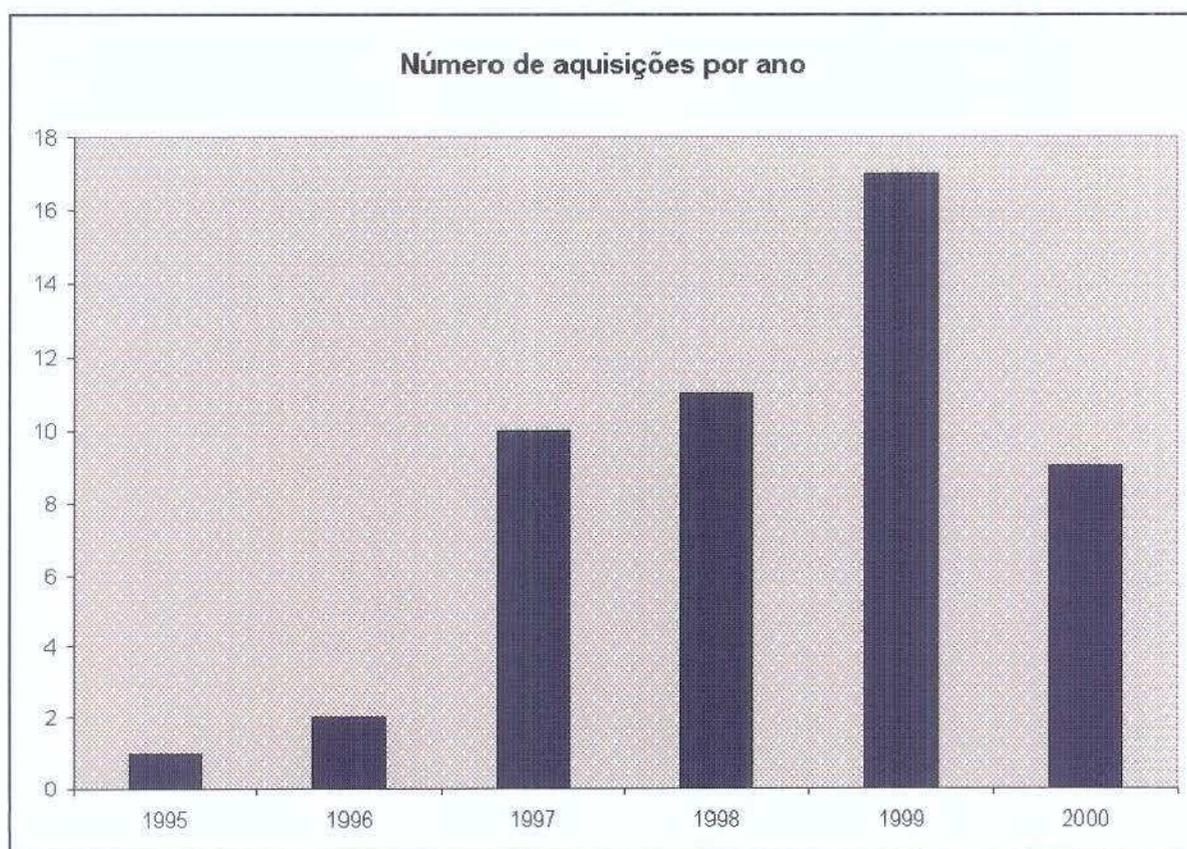
Com o intuito de estudar o processo de aquisições ocorrido na última década envolvendo o setor supermercadista, além de suas tendências e conseqüências, segue abaixo um banco de dados contendo detalhes das operações.

Ano	Rede compradora	Origem do capital	Rede comprada	UF	Negociação/operação (Quantidade adquirida)
1995	Nacional	Brasil	CIA do Sul	RS	14 lojas
1996	Royal Ahold	Holanda	Bom Preço	PE	50%
	Super Mambo	Brasil	Bazar 13	SP	Total
1997	Bom Preço	Brasil	Supermar	BA	Total
	Carrefour	França	Eldorado	SP	8 lojas
	Irmãos Breta	Brasil	SAB (Brasília)	DF	Concessão
	Jerônimo Martins	Portugal	Sé	SP	Total
	Pão de Açúcar	Brasil	Freeway	RJ	Total
	Pão de Açúcar	Brasil	Super Mambo	SP	3 lojas
	Pão de Açúcar	Brasil	Pamplona	SP	2 lojas

	Pão de Açúcar	Brasil	SM Ipcal	SP	2 lojas
	Sé	Brasil	São Jorge	SP	Total
	Sonae	Portugal	Cia. Real Distribuição	RS	Total
1998	Carrefour/Comptois Modernes (*)	França	Lojas Americanas	RJ	23 lojas
	Continente	Brasil	Paes Mendonça	RJ	4 lojas
	Nacional	Brasil	Superm. Zottis	RS	Total
	Pão de Açúcar	Brasil	Rede Barateiro	SP	Total
	Pão de Açúcar	Brasil	Millo's	SP	Total
	Superm. Dallas	Brasil	Chave de Ouro	RJ	2 lojas
	Sonae	Portugal	Mercadorama	PR	Total
	Sonae	Portugal	Cândia	SP	Total
	Superm. ABC	Brasil	SM Max Box	RJ	9 lojas
	Superm. Zona Sul	Brasil	Bonjour	RJ	2 lojas
	Casas Sendas	Brasil	Superm. Parle	RJ	Total
1999	Pão de Açúcar	Brasil	Peralta	SP	Total
	Pão de Açúcar	Brasil	Superm. Iguazu	SP	Total
	Pão de Açúcar	Brasil	Paes Mendonça	BA	25 lojas (arrendamento)
	Pão de Açúcar	Brasil	Mappin	SP	2 lojas (arrendamento)
	Sonae	Portugal	Nacional Central	RS	Total
	Sonae	Portugal	Superm. Coletão	RS	Total
	Sonae	Portugal	Extra Econômico	RS	Total
	Carrefour	França	Planaltão	DF	16 lojas
	Carrefour	França	Roncetti	ES	13 lojas
	Carrefour	França	Mineirão	M G	33 lojas
	Carrefour	França	Rainha	RJ	10 lojas
	Sé/Jerônimo Martins	Portugal	Superm. Sto. Antônio	SP	Total
	Vitória	Brasil	Superm. Angelina	SC	Total
	ABC/Garantia	Brasil	Serra e Mar	RJ	2 lojas
	BomPreço/Ahold	Brasil/Holanda	Peti Preço	BA	Total
	Casino	França	Pão de Açúcar	SP	Parcial (24%)
	Sendas	Brasil	Três Poderes	RJ	Total
2000	Pão de Açúcar	Brasil	Nagumo	SP	Total
	Pão de Açúcar	Brasil	Reimberg	SP	Total
	Pão de Açúcar	Brasil	Gepires	SP	Total
	Pão de Açúcar	Brasil	Supermercados Parati SA	PR	Total
	Pão de Açúcar	Brasil	Mercadinho São Luís	CE	Total
	Pão de Açúcar	Brasil	Rede Rosado	SP	Total
	Royal Ahold	Holanda	Bom Preço	PE	Total
	Pão de Açúcar	Brasil	Boa Esperança	PB	Total
Carrefour	França	Matheus	SP	Total	

Fonte: Gazeta Mercantil/Thomson

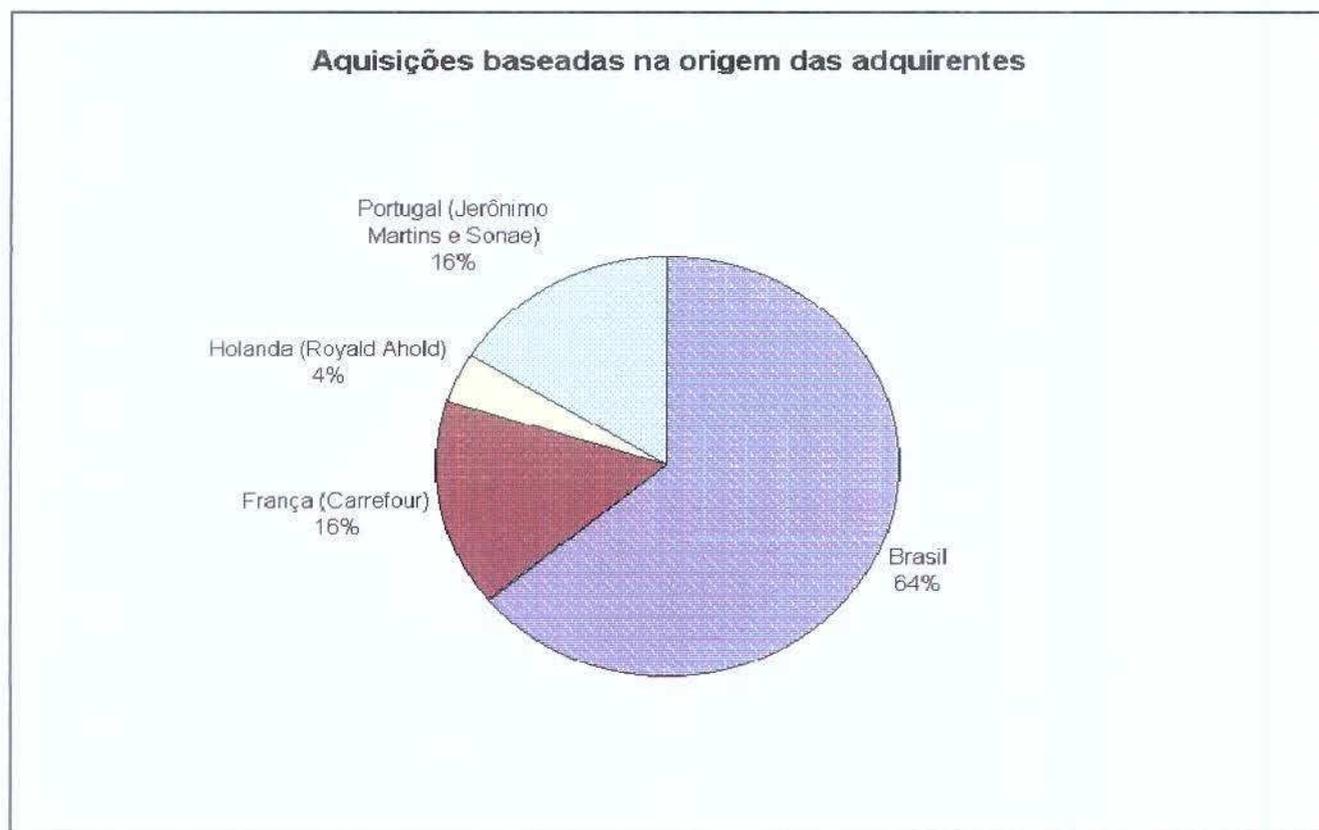
As fusões e aquisições observadas no segmento supermercadista brasileiro têm se intensificado a partir de 1996. Este processo decorre das transformações ocorridas na economia brasileira, sobretudo a partir da implementação do Plano Real, que promoveu a estabilização econômica e, com isso, criou condições mais atrativas para a entrada de capitais externos. Durante a década de 90 ocorreram 50 aquisições, sendo estas concentradas nos anos de 1997, 1998 e 1999, como demonstra o gráfico abaixo:



Nesse sentido, o fim da inflação, o aprofundamento da abertura comercial (liberação das importações), o aumento da competitividade no segmento, o potencial de consumo no Brasil e no Mercosul e a saturação dos mercados dos países de origem desses grandes grupos supermercadistas foram fatores decisivos na estratégia para essas redes investirem no Brasil, seja adquirindo parcial ou totalmente muitas das grandes redes nacionais ou regionais.

Esse conjunto de fatores, associado ao processo de reestruturação impulsionado pelo aumento da concorrência, tem gerado uma elevada desnacionalização desse segmento, que

tradicionalmente sempre foi de capital nacional. Das operações de aquisição ocorridas na década de 90, 36% envolveram adquirentes internacionais visíveis no gráfico abaixo:



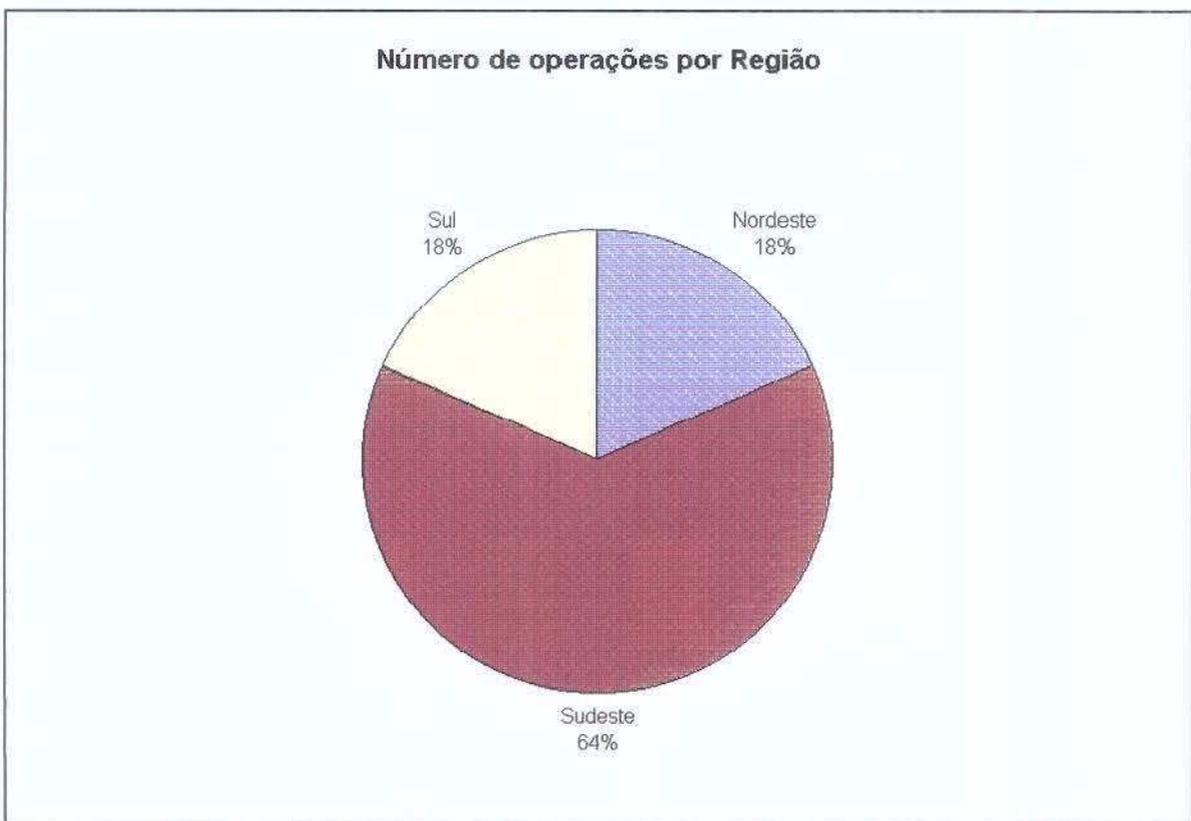
Deve-se ressaltar que, dentre as operações envolvendo adquirentes brasileiros, 53% representa aquisições do Grupo Pão de Açúcar, enquanto o restante é distribuído entre algumas pequenas e médias empresas.

Pelos dados, observa-se que o Carrefour, bem como o Pão de Açúcar, estão investindo alto no reforço de participação no Brasil. Nos últimos dois anos foram sete aquisições feitas pelo Carrefour, sendo que em 1997 o grupo adquiriu a estratégica rede Eldorado. Em 1999, a rede francesa avançou sobre as redes Planaltão, Roncetti, Hiper Manaus Gonçalves, Nossa Senhora Abadia/Mineirão e Rainha. Além de expandir a atuação pelas diferentes regiões brasileiras, o Carrefour objetivou a diversificação dos formatos de loja, por isso a aquisição de redes de pequeno porte como a Matheus Supermercados.

Um dos maiores concorrentes na França, o Casino, associou-se ao Pão de Açúcar em 1999. A injeção de capital proveniente da operação, ocorrida em 1999, possibilitou ao

grupo nacional acompanhar o processo de concentração no mercado com a aquisição de seis redes apenas em 2000.

O apetite dos grupos portugueses centrou-se no Sul e Sudeste. O Sonae investiu em SP, PR e RS adquirindo as redes Real, Cândia, Mercadorama, Exxtra Econômico, Nacional CDA e Coletão. O grupo Jerônimo Martins priorizou São Paulo, adquirindo o Sé e o São Jorge. Os holandeses do Royal Ahold ficaram no Nordeste, onde tem uma *joint-venture* com o Bompreço (PE), que resultou na compra da baiana Petipreço. Neste sentido, observa-se que o processo de aquisição teve concentração predominante nas regiões sul., sudeste e nordeste, como demonstra o gráfico abaixo.



CONCLUSÃO

Apesar de já existirem redes estrangeiras, como a holandesa Makro e a francesa Carrefour, no setor supermercadista nacional nas décadas de 70 e 80, a internacionalização do varejo é um processo que se consolidou e acelerou no início da década de 90, quando empresas norte-americanas se instalaram no mercado europeu e obrigaram os grupos deste continente a se expandirem além de suas fronteiras nacionais.

Além do mais, o Brasil apresenta alguns fatores de atração para a instalação dessas grandes redes estrangeiras, pois tem um grande mercado, atuação bem-sucedida das redes internacionais já presentes no país, o poder competitivo do setor instalado ainda é considerado baixo e há ausência de legislação que restrinja a entrada de grandes grupos.

O processo de globalização permitiu que estes grandes operadores ganhassem escala, principalmente por meio de aquisições ou associações, e buscassem melhoria em termos de serviço e qualidade com o intuito de ganhar mercado e, conseqüentemente, diminuir custos e preços finais ao consumidor. Globalização, juntamente com os avanços da tecnologia da informação, trouxe uma espetacular transferência do poder de barganha dos fabricantes para os varejistas. Assim, as redes internacionais introduziram novos termos de negociação com a indústria, devido a seu tamanho e experiência em seus mercados domésticos, refletindo também na atuação das redes menores.

O Plano Real, por sua vez, reduziu drasticamente os ganhos meramente financeiros, impulsionando o setor na busca de maior eficiência. A revelação do potencial de consumo das classes C e D acirrou a disputa por esses novos segmentos de mercado e pelo atendimento a esses consumidores de demanda altamente reprimida. A estabilização da economia por outro lado mostrou a situação desconfortável das empresas que já enfrentavam dificuldades em razão de inadequações operacionais ou administrativas.

Com o novo cenário que se configura para as redes de supermercados, é necessário que a empresa se destaque da concorrência, independentemente de seu tamanho, por meio de melhores atendimentos aos clientes-alvos e da diferenciação de seus serviços. Como a concorrência deixa de se pautar na variável preço, voltando-se para elementos diferenciadores, todo o esforço de renovação, calcado na manutenção da competitividade, verificado no setor nos últimos anos. Este esforço engloba: maiores investimentos em

automação comercial; alterações nos modelos gerenciais; ampliação das formas de crédito; otimização das áreas de vendas; estreitamento das margens de lucro; melhoria na qualidade do atendimento ao consumidor; ênfase no treinamento de pessoas; e vendas pela rede mundial de comunicação.

De modo geral, pode-se notar algumas características em comum no processo de reestruturação operacional das empresas representativas, tais como: troca de controle acionário, fechamento de lojas menos rentáveis e modernização de lojas já existentes, redução do número de empregados, profissionalização da administração, elevação do grau de utilização de automação comercial e de recursos de informática, etc. Os hipermercados, por sua vez, apresentam uma tendência de aumento no tamanho das lojas, redução de custos e inovações no serviço de clientes.

Quanto à concentração regional, é possível notar que esta varia nas diversas regiões do país, possuindo a região sudeste níveis superiores à média nacional e já próximos de países desenvolvidos.

Na visão de alguns analistas, ainda há grandes possibilidades de crescimento para o setor, pois as empresas contam com muitas oportunidades para ampliação do faturamento via aumento das vendas médias por metro quadrado de área expositora, por *check-out* e por funcionário. Além disso, uma estratégia que deverá se intensificar por parte do segmento supermercadista é a utilização de marcas próprias.

O movimento de fusão e aquisição no segmento supermercadista deve continuar, embora num ritmo menos agressivo, uma vez que as redes grandes e médias já foram quase todas compradas. Nesse momento, o que se observa é uma estratégia de compra de redes menores e com atuação predominantemente em áreas mais periféricas dos grandes centros urbanos e de regiões do interior.

Além disso, como no Brasil, ao contrário de outros países, não existe legislação (as chamadas leis da justa concorrência) que regulamente a expansão dos grandes grupos varejistas de supermercados, hipermercados e os *shopping centers*, objetivando, com isso, proteger os médios e principalmente os pequenos varejistas, esse movimento de expansão deve prosseguir. Entretanto, mesmo que de forma incipiente, entidades associativas de pequenos varejistas no Brasil já começam a se mobilizar e pressionar pela criação dessas leis.

BIBLIOGRAFIA:

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS - ABRAS. Disponível em:
www.abrasnet.com.br

"A Reestruturação Produtiva no Comércio". Estudos e Pesquisas. Boletim DIEESE nº217
jan/fev 2000

BAIN. *Barriers to New Competition*. Harvard University Press Cambridge. 1956

BARCELLOS, M. Aquisições agitam ranking de supermercados. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 13. Out. 1998. Caderno C, página 1.

BARCELLOS, M. Varejo ainda no ritmo de compra e venda. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 02. Set. 1999. Caderno C, página 1.

CHESNAIS, François. *A Mundialização do Capital*. São Paulo. Editora Xamã. 1996.

COUTINHO, Luciano. "A Terceira Revolução Industrial e Tecnológica: as grandes tendências de mudança". *Economia e Sociedade*, Campinas, ago. 1992.

FILGUEIRAS, Luiz. "História do Plano Real". São Paulo: Boitempo Editorial, 2000.

GAZETA MERCANTIL. *Fornecedores de Supermercados no Fio da Navalha*. 27/07/99.

GAZETA MERCANTIL. *Aumenta o Mix de Ofertas nos Hipermercados*. 26/07/99.

GAZETA MERCANTIL. *Varejo vai à forra contra a indústria*. 16/07/99.

GAZETA MERCANTIL. *A invasão dos hipermercados em São Paulo*. 10/11/98

PORTER, M. E. *A Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda.

POSSAS, M. *Estrutura de Mercado em Oligopólio*. São Paulo: Editora Hucitec, 1985.

POSSAS, S. *Concorrência e Competitividade*. São Paulo: Editora Hucitec, 1999.

SYLOS-LABINI. *Oligopólio e Progresso Técnico*. São Paulo: Abril Cultura, 1983.

SUPERHIPER. *Ranking Abras 1998*. São Paulo, ano 25, nº285, maio. 1999.

UNCTAD, World Investment Report 2000: Cross-border Mergers and Acquisitions and Development.