

TCC/UNICAMP
H533P
IE/2707



1290002707



IE

TCC/UNICAMP H533p



UNICAMP

Universidade Estadual de Campinas
Instituto de Economia

Monografia:

“O processo de concentração no varejo supermercadista e seus impactos”

Orientando: Ricardo Augusto Ortega Higa

RA: 003312

Orientador: Paulo Sérgio Fracalanza

Banca:

Examinador(a) externo(a)

Campinas, Dezembro de 2005

CEDOC/IE

Ao meu pai Antônio Higa

Sumário

Introdução	1
1 – A essência e o surgimento do varejo supermercadista	4
1.1 – O fermento dos supermercados	4
1.2 – A fase de implantação e experimentação	6
1.3 – A consolidação e os novos problemas	9
2 – A apresentação do varejo supermercadista	12
2.1 – O comércio varejista	12
2.2 – O supermercado e seus formatos	14
2.3 – Atacadistas	17
2.4 – Pequenos e médios supermercadistas	19
2.5 – Fornecedores - (Indústria)	21
3 – O processo de concentração de mercado do varejo supermercadista	23
3.1 – As grandes empresas supermercadistas atuantes no Brasil	24
3.2 – Dados da Concentração	27
3.3 – Fusões e aquisições das grandes empresas	37
3.4 – A estratégia internacional	41
4 – A análise Estrutura-Condução-Desempenho: Caso Pão de Açúcar	43
4.1 – Estrutura de mercado do varejo de supermercados	43
4.2 – Condução estratégica da CDB (Grupo Pão de Açúcar)	53

4.2.1 - Estratégia expansionista _____	54
4.2.2 - Modernização tecnológica _____	55
4.2.3 - Planejamento Logístico - Centralização _____	57
4.2.4 - Divisão de Bandeiras _____	59
4.2.5 - Marcas Próprias _____	60
4.2.6 – A estratégia sob perspectiva: Consumidor e Fornecedor _____	61
4.3 – Desempenho _____	63
5 - Os impactos do processo de concentração sobre o sistema de distribuição _____	69
5.1 - Atacadistas _____	69
5.2 - Pequenos e médios supermercadistas _____	72
5.3 - Negociação com Fornecedores _____	76
Conclusão _____	82
Bibliografia _____	85

Introdução

Numa economia de mercado complexa onde parte importante da população vive em centros urbanos, a distribuição de várias mercadorias de consumo diário tem papel central e envolve diversos agentes econômicos compondo o que é chamado de sistema de distribuição¹. O volume e a diversidade produtiva destes bens promovem uma inserção de destaque para o serviço de comércio voltado para esse mercado. Em todo mundo, o varejo moderno tem sido representado crescentemente pelo formato varejista conhecido como supermercado, um formato de loja que dispõe uma grande variedade de produtos ao consumidor através do auto-serviço². Os supermercados surgiram no Brasil na segunda metade do século XX, mas somente nos últimos dez anos passaram a adquirir a importância que possuem nos mercados de países desenvolvidos como os EUA e França. O contexto que parecia faltar ao país foi criado a partir da segunda metade da década de 90, com a estabilização de preços e a abertura comercial e financeira. A queda da inflação resultou em uma mudança significativa para as atividades dos supermercadistas, a ênfase nos ganhos financeiros do período de elevado patamar inflacionário teve de ser substituído pela realidade operacional, o consumidor mudou seu comportamento e as grandes redes foram forçadas a promover uma reestruturação das suas atividades. O padrão produtivo da indústria brasileira também trouxe à tona uma maior diversidade de novos produtos direcionados para os mais variados níveis de renda, nesse novo ambiente o formato supermercadista se mostrou o ideal para o escoamento das mercadorias industriais de consumo diário. Porém, a evolução do varejo supermercadista brasileiro nos últimos dez anos não foi proveniente apenas do novo cenário econômico interno. A expansão das grandes redes internacionais como Carrefour e Wal-Mart começava a entrar em processo de saturação em seus respectivos mercados de origem. Além disso, a atuação institucional pública para a defesa da concorrência nesses países passou a restringir o crescimento

¹ O sistema de distribuição pode ser entendido como o conjunto de agentes econômicos que estão direta ou indiretamente relacionados com o serviço de distribuição de mercadorias. Vide (BELIK, 2003)

² O auto-serviço é uma forma de atendimento ao cliente que suprime a necessidade de um vendedor ou balconista para auxiliá-lo em suas compras. (PARENTE, 2000)

acelerado que mantinham até os anos da década de 80. A partir de então o capital internacional do setor apontou suas forças para novos mercados, com destaque para os dos países chamados emergentes, incluindo o Brasil. Na década de 80 o setor supermercadista brasileiro já possuía empresas nacionais com grande destaque regional como a rede Pão de Açúcar em São Paulo, a rede Sendas no Rio de Janeiro e a rede BomPreço no Nordeste, entretanto, a estrutura de mercado do setor, apesar das barreiras à entrada existentes, permite a entrada tempestiva de novos concorrentes através de fusões ou aquisições, e foi o que ocorreu no Brasil. O grupo português Sonae conquistou o mercado na região sul, os holandeses da Royal Ahold adquiriram a maior rede nordestina e o grupo Pão de Açúcar expandiu-se enormemente, em grande medida, devido à injeção de capital oriunda da associação com a varejista francesa Casino. Ou seja, a estratégia internacional das grandes empresas supermercadistas incluiu o Brasil como um mercado promissor, pronto para uma ocupação rápida seguida de expansão através da aquisição de empresas já estabelecidas. Os índices nacionais de concentração indicam claramente que as cinco maiores redes ganharam maior participação de mercado no setor nos últimos dez anos, do ponto de vista regional, a concentração de mercado chegou a níveis internacionais. As redes varejistas de maior porte alcançaram economias de escala aliando expansão com maior eficiência. Mas tal fenômeno de mercado aparentemente restringido gerou desdobramentos para além da competição horizontal, o setor supermercadista se insere em um contexto econômico maior que é o sistema de distribuição de bens de consumo diário, nesse sentido as conseqüências do maior poder de mercado afetaram também os demais agentes econômicos envolvidos, principalmente os atacadistas, pequenos e médios supermercadistas e fornecedores (indústria)³.

Um dos destaques do desdobramento que o processo de concentração provocou diz respeito à inversão de forças na tradicional disputa entre indústria e varejo, as grandes redes de supermercados ganharam maior poder de barganha a ponto de recolher margens importantes dos fornecedores. Nesse sentido uma discussão recente foi levantada sobre o setor que é a relativa à possibilidade dos maiores supermercadistas exercerem práticas anti-competitivas que poderiam resultar em redução do bem-estar econômico para os consumidores.

³ Os agentes econômicos citados serão definidos oportunamente no capítulo 2.

O trabalho, portanto, perseguirá o fenômeno da concentração de mercado no varejo supermercadista e seus principais desdobramentos, envolvendo demais agentes participantes do sistema de distribuição de bens de consumo diário. Para isso, será dividido em três partes; a primeira, com o objetivo de abordar o setor preliminarmente, ocupará os dois primeiros capítulos que apresentarão os conceitos fundamentais e um resumo histórico. Numa segunda parte, compreendendo os capítulos 3 e 4, trataremos do fenômeno da concentração em si, os dados que a confirmam além do contexto e as ações que a promoveram, incluindo uma análise baseada no instrumental analítico da Estrutura-Condução-Desempenho sob a perspectiva da principal empresa supermercadista atuante no Brasil, o Grupo Pão de Açúcar. A última parte (capítulo 5) tratará dos desdobramentos da concentração, serão discutidos os impactos e as reações dos demais agentes econômicos envolvidos, incluindo algumas observações sobre as possíveis práticas anticompetitivas por parte das redes varejistas.

Por fim, esperamos que o levantamento de questões recentes sobre um mercado em fase de grandes mudanças, possa contribuir para análises futuras, com maior profundidade.

Capítulo 1. A essência e o surgimento do varejo supermercadista

Introdução

O varejo supermercadista se constitui como uma atividade econômica de comércio sob determinado formato, e sua ação se fundamenta na intermediação entre a produção e o consumo. Este serviço de intermediação entre produtor e consumidor se caracteriza essencialmente pela ação da troca ativada no comércio, cuja evolução acompanha o desenvolvimento da atividade produtiva, da divisão do trabalho e da estruturação e expansão do mercado como mecanismo básico de sustentação das economias capitalistas. Para o melhor entendimento da importância atual do setor dentro da economia brasileira, e dos fenômenos recentes ocorridos, é necessário que tenhamos em mente suas características essenciais enquanto atividade econômica. Como, onde e porque o varejo de supermercados consolidou seu espaço dentro do sistema de distribuição. Tais questões ganharão substância na medida em que suas características essenciais forem vestidas pelos fatos, sob uma perspectiva histórica que será narrada através de um breve resumo da evolução dos supermercados no Brasil.

Para tal, tomaremos como foco em sequência; a formação do mercado urbano e a predominância do comércio tradicional, a chegada dos supermercados no país, concomitante à origem da utilização do conceito de venda pelo auto-serviço, e as fases de expansão do setor na década de 70 e de desaceleração nos anos 80. O que completaria uma fase importante para adentrarmos no debate fundamental sobre o processo de concentração a partir de década de 90.

1.1 – O Fermento dos supermercados

Neste item inicial do resumo histórico abordaremos a formação do mercado urbano brasileiro mostrando sua importância como pré-requisito básico para o surgimento do formato de varejo supermercadista na segunda metade do século XX.

No que concerne às primeiras décadas do século XX, o varejo brasileiro viu surgir seu principal fermento que é o mercado urbano, além de evoluções estruturais e institucionais que apoiaram o crescimento do comércio. Como é sabido, a economia brasileira nesse período gravitou em torno da cultura cafeeira, o que junto com o processo imigratório proporcionou a demanda efetiva, originou a incipiente indústria de bens de consumo nacional e, conseqüentemente, o operariado urbano. Os princípios de um sistema financeiro e comercial também foram desenvolvidos, além da expansão da rede de transportes, essencial para o sistema de abastecimento de alimentos. (BAER, 1996)

Nessa época, o formato de comércio tradicional⁴, constava de armazéns, feiras, secos e molhados, ambulantes, entre outros. A nova e incipiente configuração urbana conviveu com problemas de abastecimento de alimentos combatidos com políticas intervencionistas do governo getulista centralizado, incluindo controle de preços, de produção e de comercialização, o que indica a fraca sustentação da cadeia produtor-consumidor do período (BELIK, 2003).

A partir dos anos 30, à medida que a produção se fortalecia, os hábitos de consumo começaram a sofrer influências da cultura americana sob o símbolo do *american way of life*, através dos meios de comunicação e da elevação do padrão de consumo das elites. (BAER, 1996)

A distribuição deste padrão de consumo não chegava à maioria da população, e mesmo medidas governamentais não foram satisfatórias para amenizar o problema. Entretanto, a relativa prosperidade econômica do pós-guerra contextualizou as primeiras tentativas de modernização do comércio varejista, aliado a utilização do formato de venda baseado no conceito de auto-serviço. De maneira geral, o problema da economia brasileira relativo ao abastecimento de bens de consumo diário era relacionado à questão da produção e da distribuição de renda, a diversidade de bens ainda se restringia a uma pequena parcela da população, o que tornava o sistema de distribuição um problema menor que só adquiria importância na medida em que o mercado urbano crescia, junto com o poder de compra da população.

⁴ A definição de comércio tradicional segundo (BNDES, 1996) é: “venda dependente de atendimento, requerendo a presença do vendedor ou balconista, caracterizado pelo comércio local ou de vizinhança”.

Portanto, como em qualquer economia de mercado capitalista, o formato supermercadista se mostrou uma fórmula de comércio varejista importante, na medida em que o mercado urbano se formava e tornava mais complexo o serviço de distribuição de alimentos. O item a seguir avançará na perspectiva histórica concentrando atenção no contexto que gerou as primeiras tentativas de implantação dos supermercados.

1.2 – A Fase de Implantação e Experimentação

O foco a seguir sob a fase de implantação e experimentação do varejo supermercadista, procura estabelecer o contexto sobre o qual o formato surgiu no Brasil a partir do final dos anos de 1940, para isso explicita as primeiras tentativas de implantação e acomodação deste novo tipo de comércio, baseado no auto-serviço, dentro da realidade econômica brasileira do período.

Os supermercados fazem parte do cotidiano de qualquer brasileiro urbano e embora não seja um formato de venda relativamente antigo, boa parte das pessoas teve a vida inteira acostumadas com aquela arquitetura de galpão e largos estacionamento. Nas palavras da (ABRAS, 1993)⁵:

“E de tal modo rotineira a atitude de ir ao supermercado para “abastecer a casa” que se acaba por esquecer que essa modalidade de distribuição a varejo, por sua dinâmica, atende a algumas necessidades impostas pela própria conformação da vida urbana, como a rapidez, a eficiência e a praticidade.”

O conceito fundamental do supermercado, que lhe diferencia e o tornou um formato de varejo de sucesso é a chamada venda por auto-serviço.

A idéia do auto-serviço teve origem nos EUA na segunda década do século XX, e significa simplesmente a não necessidade de um vendedor que atenda e auxilie o consumidor na hora da compra (BNDES, 1996). Seria difícil imaginar, hoje em dia, toda a população abastecendo suas casas através de um mecanismo de comércio varejista tradicional como as feiras livres. Mas o conceito de auto-serviço ganhou espaço

⁵ ABRAS-Associação Brasileira de Supermercados.

considerável a partir da grande depressão americana. Já nessa época, se ressaltava as vantagens desse sistema sobre o varejo tradicional, se o leitor pensar um pouco fica fácil concluir que venda de grandes quantidades de mercadorias de bens de consumo diários num sistema onde o próprio consumidor os escolhe, observa, compara preços e transporta ao caixa, desdobra-se numa variedade de vantagens como redução dos custos, aumento da rotação dos estoques e, claro, preços mais baixos. Além disso, o formato permitiu a expansão da variedade e quantidade de produtos oferecidos.

Embora com algumas dificuldades iniciais de adaptação, o auto-serviço se instalou de maneira definitiva nos EUA, e como indica (ABRAS, 1993), em 1955 ele já havia alcançado 55 países no mundo. No Brasil, o auto-serviço teve início num período de empolgação política e econômica simbolizado na figura do então presidente Juscelino Kubitschek. Nesses anos o país sofreu importantes evoluções concernentes ao parque industrial e à infra-estrutura. A mídia se expandia cada vez mais com a instalação da TV em 1950, o que reforçava a influência da cultura sócio-econômica norte-americana.

A conscientização dos novos problemas relacionados com o abastecimento de alimentos se fez necessária ante as mudanças rápidas e profundas da estrutura social e das forças produtivas. A vida cotidiana se tornava muito diferente do que era há décadas atrás. Já em 1960, cerca de 45% da população total do Brasil vivia nas cidades⁶.

Em 1947 e 1949 se originaram no Brasil as duas primeiras lojas de varejo com o conceito do auto-serviço, mas foi em janeiro de 1953, em São José dos Campos, que o primeiro supermercado foi montado pertencente à tecelagem Parayba. Nesse mesmo período, também surgiram os primeiros equipamentos especializados do auto-serviço, como carrinhos, caixas registradoras (*check-outs*), gôndolas, entre outros (FILHO, 2003).

No decorrer da década de 50, o setor se direcionava rumo à expansão com a agregação de uma maior variedade de produtos para venda, uma fase própria de experimentação. Dentre essas experiências pode-se citar; a loja Sirva-se, em 1953, na cidade de São Paulo, com 800 metros quadrados, composição de seções e espaço para propaganda e a loja Peg-Pag, em 1954 também em São Paulo, com grande destaque na

⁶ De acordo com dados demográficos do IBGE

inovação do serviço de atendimento e equipamentos de venda. Entretanto, o setor encontrou barreiras iniciais que remetiam às questões tributárias, legais e até mesmo culturais.

Quanto ao aspecto tributário (CYRILLO, 1987), esclarece:

“O sistema de impostos não era propício ao novo tipo de empresa, que logo de início caracterizava-se por uma estrutura administrativa mais complexa do que a dos estabelecimentos tradicionais. Até 1966, o IVC - Imposto Sobre Vendas e Consignações - era o tributo mais importante dentro da arrecadação dos estados. Este imposto era aplicado sobre todas as vendas dos produtos, processados ou não, nos vários estágios de produção e distribuição”.

Tal imposto, devido a constantes elevações de alíquotas começou a provocar a sonegação no comércio o que atrapalhava o setor supermercadista. Citando novamente (CYRILLO,1987):

“A organização administrativa dos supermercados é incompatível com o tipo de sonegação praticada, pois a cobrança das compras da clientela é delegada aos empregados, sob o sistema de registro mecânico, com emissão de notas fiscais”.

Do ponto de vista legal, o formato de venda supermercadista só foi reconhecido oficialmente em 1968. Para se ter uma idéia, a loja Sirva-se enfrentou contrariedade dos órgãos públicos municipais porque a lei não reconhecia a venda de frutas, verduras e carnes num mesmo local. Mas o que é mais interessante do ponto de vista social é a adaptação das pessoas para com esse novo meio de abastecer suas casas com os produtos do dia-a-dia. O supermercado ganhou inicialmente ares de elite com aquelas lojas bonitas exprimindo o sonho da liberdade de consumo, ao mesmo tempo em que fascinava a população com a possibilidade de empurrar um carrinho, escolher e tocar uma grande variedade e quantidade de mercadorias, reunidas de maneira nunca antes vista num mesmo espaço.

O depoimento de um dos empresários pioneiros do setor é ilustrativo (ABRAS 1993):

“Grande parte do meu trabalho nos primeiros meses, como gerente da loja, foi ficar na porta durante a hora de movimento para conversar com as pessoas que chegavam, encostavam, ficavam em dúvida”.

A questão tributária foi resolvida com a substituição, em 1967, do IVC pelo ICM – Imposto de Circulação de Mercadorias - que incidia somente sobre o valor adicionado em cada etapa da comercialização, o que tornou viável a expansão do número de lojas pelo país. Se até então o crescimento do setor se mostrava modesto, mas progressivo, caracterizando-se como uma fase de experimentação e implantação, já na década de 70 o varejo supermercadista seguiu na carona do “milagre” sob as bênçãos do dirigismo econômico militar que considerou o setor estratégico para o sistema de distribuição de alimentos brasileiro (CYRILLO, 1987).

Fica claro que o varejo supermercadista entrou timidamente no Brasil e logo encontrou as primeiras barreiras para se fixar no mercado, entretanto, o formato mostrava que teria um espaço importante para o sistema de distribuição brasileiro, espaço que se expandiu nas décadas de 70 e 80 como será visto no item a seguir.

1.3 – A Consolidação e os Novos Problemas

Nos próximos parágrafos tentaremos destacar a consolidação do varejo supermercadista brasileiro, incluindo a entrada do capital estrangeiro no setor. Embora a década de 80 tenha trazido novos problemas para os supermercadistas, mostra-se que este formato de comércio varejista já possuía dinâmica própria e relevância dentro da economia brasileira.

Os anos da década de 70 representaram a consolidação do varejo supermercadista no Brasil. A modernização tributária e legal, e todo o desenvolvimento do mercado urbano promovido pelas altas taxas de crescimento da economia propiciaram o contexto ideal para a expansão de redes supermercadistas, inclusive com a entrada de capital estrangeiro no setor. O pioneiro grupo holandês Makro⁷, em 1972 (embora com caracterização mais atacadista), e o francês Carrefour (maior empresa de varejo da França), em 1975, são os

⁷ Fundado em 1968 na Holanda e especializado no varejo de atacado, além de supermercados, suas atividades iniciaram-se no Brasil em 1972 com a primeira loja na cidade de São Paulo.

maiores exemplos da entrada do capital não-nacional no mercado, trazendo conceitos modernos de varejo e a elevação da concorrência.

A política econômica militar trouxe à tona a bandeira da racionalização e da modernização, o setor foi incluído no primeiro PND sob a idéia de que o formato supermercadista era importante para o sistema de distribuição brasileiro, principalmente no que concerne ao combate da inflação. Entre outras medidas de apoio foi criada uma linha de crédito específica para supermercados através do BNDE.(ABRAS, 1993).

Mesmo após a desaceleração econômica a partir de 1973, o setor testemunhou um processo de fusões e aquisições, que embora não seja comparável com a da atualidade, tinha sua relevância. Uma outra novidade também importante foi a implantação do conceito hipermercadista originado na França. As primeiras experiências como a loja Peg & Pag e a loja Jumbo (esta última pertencente a maior empresa brasileira no ramo que era o Grupo Pão de Açúcar) indicavam a possibilidade de expandir e diversificar os formatos de venda a um novo mercado brasileiro, mais robusto e diversificado. Além disso, as empresas passaram a buscar o mercado de baixa renda, afastando definitivamente o estigma de “lojas para a elite”. Com uma relativa estrutura e espaço consolidados no varejo, o setor supermercadista pôde enfrentar a crise dos anos oitenta, o que mostra que o formato tinha surgido para ficar, representando um avanço no sistema de distribuição.

Com a crise da década de oitenta, a queda da renda e os planos de estabilização monetária deram dor de cabeça para os supermercados. Após 1974, o varejo de auto-serviço já ultrapassara o tradicional, o que significava que a maioria dos preços dos produtos de consumo diários se concretizava nas gôndolas das lojas. A política econômica antiinflacionária, a partir da tese da inflação inercial, colocou as empresas supermercadistas sob a atenção governo, pois já eram importantes dentro da dinâmica de preços. Com o Plano Cruzado, os tabelamentos e todos os problemas oriundos da fixação de preços sob uma realidade econômica conturbada, as “fiscais do Sarney” e parte da população passaram a ver o setor, em muitos casos, como inimigo da nação. Talvez não tão exageradamente, mas com certeza, a imagem dos supermercados, como um mecanismo de racionalização do sistema de distribuição, foi arranhada naquele período.

Segundo (ABRAS, 1993):

“O Plano Cruzado se refletiu negativamente sobre o setor supermercadista; embora as vendas tenham expandido, os lucros foram menores e sua imagem pública se desgastou enormemente. De um lado, foram alvo dos “fiscais do Sarney” enfurecidos com os preços fora da tabela estabelecida pela Sunab e do descontentamento dos consumidores diante das filas a enfrentar para a compra de certos produtos, como a carne. De outro, sofriam os ataques das autoridades governamentais e foram punidos com sanções, como multas e o fechamento, previstos pela Lei Delegada nº4. Além disso, seus proprietários ficaram sujeitos a processos por crimes contra a economia popular.”

Como consequência da década, o mercado se caracterizou por falências e concentração, não movidos por uma dinâmica expansiva do setor, mas via situação natural de mercado onde algumas empresas não sobreviveram à crise. Esta prova de fogo mostrou que o setor tinha fixado seu espaço na economia. O estabelecimento de uma gama de empresas em plena concorrência colocava novas questões que não se restringiam simplesmente a operacionalidade, mas também às estratégias de mercado empresariais em busca de maior fatia do faturamento total. O fermento do início do século já resultava no bolo, cabia agora às empresas reparti-lo.

Portanto, o que podemos observar nesse breve resumo histórico é que o varejo de supermercados encontrou seu espaço no sistema de distribuição brasileiro na medida em que a economia do país se tornava mais complexa. Desde as primeiras tentativas de implantação do formato até a sua consolidação definitiva levaram-se cerca de 30 anos (1950-1980), e nesse período o setor enfrentou barreias específicas como a conquista dos consumidores ou mesmo a falta de uma legalidade institucional, além de barreiras macroeconômicas mais gerais como a crise dos anos oitenta. Mas apesar de todas as dificuldades conseguiu consolidar sua importância na economia brasileira.

Encerrado o relato do setor em perspectiva histórica, trabalharemos a seguir com os conceitos e definições mais importantes para a compreensão do trabalho.

Capítulo 2 - Apresentação do Varejo Supermercadista

Introdução

Antes de entrarmos propriamente no processo de concentração do formato de varejo supermercadista, cabe realizar um último esforço, qual seja o de buscar os conceitos e categorias de análise básicas imprescindíveis para que a discussão e o próprio trabalho se tornem consistentes. O item 2.1 tratará do comércio varejista de maneira mais abstrata de forma que possamos inserir devidamente o conceito de supermercados e seus vários formatos dentro do comércio. O item 2.2 apresentará algumas definições do formato denominado supermercado e seus variantes sob o ponto de vista da área da loja ou o número de mercadorias entre outras variáveis. O item 2.3, 2.4 e 2.5, definirão conceitualmente os demais agentes econômicos do sistema de distribuição que sofreram impactos decorrentes do processo de concentração de mercado do varejo supermercadista, respectivamente, os atacadistas, pequenos e médios supermercadistas e fornecedores.

2.1 O comércio Varejista

Este item procura entender o que é o comércio varejista e quais são as características que distinguem o supermercado como um formato específico deste tipo de comércio.

De acordo com (BNDES, 1997) “O varejo integra funções clássicas de operação comercial: procura e seleção de produtos, aquisição, distribuição, comercialização e entrega”. Ademais, embora o setor de comércio seja definido por várias características distinguíveis da realidade econômica, não encontramos nele uma tipologia única tanto na academia quanto em órgãos oficiais públicos ou representativos de classe. De fato, o comércio varejista abarca ampla variedade de serviços prestados, o que dificulta uma classificação única. Sendo assim, algumas conceituações clássicas na literatura auxiliarão o entendimento sem maior prejuízo para o trabalho. De maneira mais abstrata temos algumas idéias elementares:

Segundo a pesquisa mensal do comércio divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2003): “Defini-se empresa comercial aquela cuja receita bruta provenha predominantemente da atividade comercial, entendida como compra para

revenda, sem transformação significativa, de bens novos e usados”. Este é o fundamento da ação econômica varejista, comprar para revender. De acordo com isso podemos aceitar, com maior ou menor gosto, as seguintes definições: Para (KOTLER, 1998) o varejo seria; “qualquer atividade relacionada com a oferta de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final.”, para (OLIVEIRA & MACHADO, 2004): “A atividade varejista engloba o processo de venda de produtos e serviços visando satisfazer as necessidades pessoais do consumidor final”. Num esforço de síntese de várias conceituações, (BORGES, 2001) conclui:

“Numa tentativa de sintetizar uma definição, pode-se dizer que o varejo representa o momento conclusivo da cadeia de distribuição, em que o contato com o cliente final deve significar o casamento perfeito do mercado fornecedor com o mercado consumidor, cujos desdobramentos são capazes de superar as expectativas de ambas as partes”.

Diversos critérios são usados para definir os tipos de comércio existentes, entre eles podemos citar; o tipo de serviço ou bem comercializado, o mercado consumidor alvo, o formato das lojas, o número de mercadorias vendidas, a forma de distribuição geográfica das lojas, o nível de integração vertical com a indústria e etc. Nesse sentido podemos concordar com uma das tendências para o varejo moderno segundo (BNDES, 1996):

“Intensificação da disputa pelo consumidor, cada vez mais exigente e informado, que tem à disposição uma oferta crescente de artigos e que apresenta diferentes perfis e hábitos. *Não há um formato ideal de varejo*, sendo o mais importante à busca pela eficiência no negócio escolhido e a definição de opções estratégicas consistentes, havendo espaço para lojas de diversos portes, cada uma com seu público”. (Destaques por conta do autor)

O pressuposto de que não há melhor formato de varejo para a realidade econômica, haja vista que cada um se posiciona melhor frente o consumidor alvo é válido também para

o debate analítico deste trabalho. O varejo supermercadista não pode ser entendido como o formato de comércio que tomará o espaço de todos os outros, inequivocamente, ele se restringe aos bens e serviços que fornece e como todo agente econômico possui seus pontos fortes e fracos. Dificilmente obteria vantagens explícitas em disputa com uma loja especializada em perfumes, ou artigos de papelaria, por exemplo, embora também faça parte desse mercado.

Focalizando ainda mais a conceituação dos supermercados dentro do comércio varejista cabe lembrar o conceito de venda por auto-serviço em oposição ao formato tradicional⁸. Além da especificidade dos supermercados por operarem no sistema de auto-serviço é nítido que o setor concentra sua atividade distribuidora no mercado de gêneros alimentícios e artigos para higiene e beleza, basicamente os produtos de consumo diário de um cidadão urbano. Embora comercialize outros produtos, o cerne do negócio se concentra nesses bens. Com essas informações podemos distinguir no âmbito do comércio varejista o que comporta ao trabalho, sabendo que outros setores do varejo também importantes como o de distribuição de combustíveis ou artigos mais especializados como roupas de grife não nos dizem respeito.

Vimos, portanto, que o comércio varejista possui um escopo muito abrangente para que seja definido sem causar nenhuma perda analítica. Ademais, possui um formato específico denominado supermercado, cuja definição trataremos no próximo item.

2.2 – O Supermercado e seus formatos

Nos próximos parágrafos procuraremos discutir a definição, os conceitos e as características fundamentais que explicam o formato supermercadista e suas variantes. Para tanto utilizaremos como base as categorias exploradas pela ABRAS.

O supermercado pode ser entendido, então, como um tipo de comércio varejista que consiste na venda de produtos de consumo diário, basicamente alimentos e artigos de

⁸ Auto-Serviço: Produtos alimentícios dispostos em formato *self-service* e com *check-outs* na saída.
Tradicionais: Vendas dependentes de atendimento, requerendo a presença de vendedor ou balconista.

higiene e beleza, pelo sistema de auto-serviço. Obviamente que essa essência se torna mais complexa na realidade, o formato é em si dinâmico e apresenta constantes inovações.

É o principal meio de escoamento para grandes indústrias de alguns setores. Acrescentando com KOTLER (1999); “é o auto-serviço que desenvolve operações relativamente grandes, de baixo custo, baixa margem e alto volume, projetado para atender a todas as necessidades de alimentação, higiene e limpeza doméstica”. No que se refere à oferta, o supermercado oferece aos fornecedores a possibilidade de um espaço onde há o encontro direto entre o consumidor e o produto, facilitando o lançamento de novas mercadorias. O espaço de um supermercado ilustra o exercício pleno do direito de livre escolha do consumidor, o que se desdobra em jogo de preços e de marketing. Além disso, permite que o varejista e, conseqüentemente a indústria, conheçam mais seus consumidores, resultando maior estreitamento na relação consumo-produção.

Uma tendência mundial que se concretizou rapidamente no Brasil é a expansão dos supermercados como canal de acesso a produtos de consumo diário das mais diferentes classes sociais. É claro que essa perspectiva se potencializa de acordo com nossa distribuição de renda. Esta fragmentação do mercado provocou a reação das grandes redes no sentido de realizar suas operações através de diferentes formatos de loja, ou “Bandeiras”⁹ como são reconhecidos no mercado. Algumas variáveis básicas as diferenciam, sempre com o intuito de adequar a loja para determinado mercado consumidor. São considerados a classe social, o preço e a quantidade de produtos, o ritmo de compras esperado, ou as “deslocações de compras”, como “compras do mês”, “compras de rotina” e etc. A operação com diversas bandeiras é representativa apenas nas grandes empresas que, por ora, são as significativas para o trabalho.

Dois formatos de loja são reconhecidos popularmente, o Supermercado e o Hipermercado. Inicialmente, o conceito do supermercado tradicional, ou de vizinhança, foi desenvolvido pelos norte-americanos e se caracteriza pela cobertura de um pequeno mercado próximo à loja, centralizando sua estratégia no serviço e no maior conhecimento dos clientes locais. Por outro lado o Hipermercado, conceito desenvolvido pelos franceses, define prioridade nos preços e numa ampla variedade produtos a exemplo do grupo francês

⁹ Um exemplo de operação por Bandeiras é o do Carrefour que atua com as lojas Carrefour, Champion e Dia%.

Carrefour. A classificação dos dois conceitos, segundo (OLIVEIRA & MACHADO, 2004), assim se estabelece:

Tabela 2.0 – Definição de Supermercado e Hipermercado

<u>Supermercados</u>
“Os supermercados são lojas de auto-serviço, com alguns setores oferecendo serviços e linha completa de itens alimentares e não-alimentares. Têm uma área de 400 a 2.500m² e de 3.000 a 5.000 itens gerais, sendo 1.500 a 4.000 itens alimentares (principalmente perecíveis). Encontram-se localizados em bairros, visando atender o segmento de compras rotineiras realizadas pelos consumidores. Possui um padrão arquitetônico adaptado ao local instalado”.
<u>Hipermercados</u>
“Os Hipermercados são enormes áreas de auto-serviço, com oferta de largo espectro de produtos alimentares e bebidas. Trata-se do maior tipo de equipamento varejista de distribuição de bens em geral, sendo em geral formados por grandes redes de atuação internacional. Possuem área de 2.500 a 20.000 m², comercializam 25.000 a 50.000 mil itens gerais e de 3.000 a 5.000 itens alimentares, funcionando como um supermercado com loja de departamento interior. Localizam-se em áreas de fluxo intenso e de fácil acesso, tendo como foco as compras de maior volume da população em razão de apresentarem preços mais baixos do que os equipamentos varejistas concorrentes. As lojas apresentam padrão arquitetônico moderno e contam com grande participação de produtos não-alimentícios. Em torno de 50% do faturamento bruto é obtido com itens não-alimentícios, como roupas, artigos esportivos, entre outros”.

Fonte: Elaboração própria a partir de OLIVEIRA & MACHADO, 2004.

Os dois formatos mais tradicionais se encontram plenamente difundidos na economia global, entretanto cabe ressaltar que as lojas de redes supermercadistas podem apresentar características diferentes das citadas acima, várias classificações diferentes são

consideradas pela ABRAS¹⁰, mas em essência o importante são os dois conceitos citados no quadro.

O supermercado, portanto, é aqui considerado como um formato de comércio varejista que apresenta diversas formas concretas na realidade econômica, embora todas mantenham a mesma essência já apresentada. As grandes redes modernas atuam com lojas sob diferentes tamanhos e variedade de produtos sendo que a variação principal é a do formato conhecido como Hipermercado.

O processo de concentração que será tratado, não se restringe somente aos problemas dos supermercadistas, mas também envolve os desdobramentos mais nítidos dentro do sistema de distribuição brasileiro. Sob esse ponto de vista, é importante apresentarmos os demais agentes econômicos que serão abordados oportunamente. Apresentaremos preliminarmente os atacadistas, pequenos e médios supermercadistas e os fornecedores. É relevante estabelecermos a ação e a importância de cada um no sistema de distribuição discutido aqui.

2.3 - Atacadistas

Dentro dos vários mercados que o comércio atacadista atua como: combustíveis, material elétrico, entre outros, é implícito neste trabalho que tratamos basicamente dos produtos industrializados de consumo diário, alimentos, artigos de higiene e beleza, bebidas e etc. A atuação essencial do atacado dentro da cadeia de distribuição é a intermediação entre a indústria e o varejo, comprando da indústria e vendendo ao varejista. Cabe ressaltar, porém, que as grandes redes supermercadistas pouco ou nada necessitam do atacadista para obtenção das mercadorias.

Segundo o critério da ABAD (Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados), como mostra (GAZETA MERCANTIL, 1998), o comércio atacadista se resume em três tipos clássicos; o atacado de auto-serviço, o atacado de balcão e o atacado distribuidor.

¹⁰ Temos, por exemplo, entre os supermercados: Supermercado Compacto, Loja de Sortimento Limitado, Supermercado Convencional, entre outros. Todos diferenciados sob o ponto de vista da área da loja e da quantidade de mercadorias vendidas.

O atacado de auto-serviço funciona como um “supermercado” do pequeno varejo. Através da venda pelo auto-serviço, com exposição das mercadorias à vista em prateleiras, o pequeno varejista efetua a compra e se responsabiliza pelo transporte. Não é incomum encontrarmos consumidores finais nesses estabelecimentos atacadistas.

O atacado de balcão se assemelha ao de auto-serviço a não ser pelo fato de que o pedido das mercadorias é feito pelo balcão, de resto, o varejista efetua o transporte tradicionalmente. Este tipo de atacado mais antigo perde constantemente espaço no setor.

O atacado distribuidor se caracteriza por um serviço mais completo, a agregação de valor em sua atividade não se resume à intermediação das mercadorias, ele também efetua o transporte se encarregando de entregar os produtos diretamente ao cliente varejista. Além disso, dispõe de uma maior quantidade de produtos para venda. Embora não tenha como clientes as grandes redes supermercadistas este tipo de atacado é importante para as pequenas e médias empresas, destacando-se nas regiões mais distantes dos grandes centros de consumo urbano.

A fatia do mercado correspondente a cada tipo de atacado no Brasil se encontra na tabela 2.1 abaixo. Apenas constatamos aqui o maior destaque do atacado distribuidor que será discutido posteriormente. Como se vê, o atacado distribuidor possui uma participação de mercado no ano de 1997 de 66,7%, enquanto que os atacados de auto-serviço e de balcão ocupam respectivamente, 27,8% e 5,5% do total do mercado em volume de vendas.

Tabela 2.1- Participação por tipo de atacado sobre o volume de vendas do setor (em%)

Participação por tipo de atacado (em %)			
Atacado/Ano	1995	1996	1997
Auto-Serviço	24,8	24,9	27,8
Atacado	8,1	4,2	5,5
Distribuidor	67,1	70,9	66,7

Fonte: (GAZETA MERCANTIL, 1998)

Uma observação relevante se baseia no fato de que o atacado tem como principal cliente lojas de menor porte do comércio varejista, portanto, como veremos no capítulo 5, os desdobramentos do processo de concentração do varejo supermercadista poderiam afetar esta relação de mercado entre os atacadistas e as pequenas e médias empresa supermercadistas¹¹. A tabela 2.2 mostra que, em 1997, 57,5% do volume de vendas do setor atacadista é direcionado para o pequeno varejista e que 25,1% se dirige para o varejista mediano, além disso, apenas 4,8% das vendas é proveniente do comércio com lojas maiores (com mais de 10 *check-outs*) basicamente de grandes redes supermercadistas.

Tabela 2.2 – Participação nas vendas do setor atacadista por formato varejista (em%)

Mercado Atendido pelo Atacado		
Formato/ Ano	1996	1997
A.Serviço até 4 check-outs	58,2	57,5
A.Serviço 5 a 9 check-outs	20,7	25,1
A.Serviço +10 check-outs	3,5	4,8
Total do Auto-Serviço	84,2	87,4

Fonte: GAZETA MERCANTIL, 1998.

Portanto, cabe destacar novamente que o setor de atacado que mais nos interessa é o denominado atacado de distribuição, cujos clientes são pequenos e médios varejistas, os quais serão discutidos no item a seguir.

2.4 - Pequenos e Médios Supermercadistas

Para este item, assim como todos os outros desse capítulo procuraremos definir e explorar os principais conceitos e características dos agentes econômicos que serão abordados no que tange aos desdobramentos do processo de concentração. Neste caso trataremos dos pequenos e médios supermercadistas.

¹¹ Por pequeno supermercado entendemos aquele que possui menos de 4 *check-outs* por loja e por médio aquele que possui entre 5 e 10 *check-outs*, embora essa variável não seja uma base de definição absoluta. Ver mais no item 2.4

Inicialmente, a empresa supermercadista de médio porte que atua em uma rede local, situando-se entre as grandes redes de abrangência regional ou nacional e os pequenos supermercadistas independentes é o que chamo aqui de médio supermercadista. Sua rede de lojas não alcança economias de escala significativas, caracterizando-se por um empreendimento inicialmente independente que conseguiu desenvolver-se até o ponto de expandir o número de lojas. Esse setor mediano foi significativamente afetado pela concentração varejista, como veremos ainda.

Por pequenos supermercadistas entendemos lojas independentes que possuem menos de 4 *check-outs*, em média, com uma restrita variedade de mercadorias vendidas. No mercado brasileiro atuam em grande número, suas lojas independentes, locais, possuem uma ocupação de mercado que na maioria dos casos limita-se aos consumidores de um bairro. Atuam com poucos *check-outs* (caixas para efetuação das compras) e um *mix*¹² de produtos mais restrito, de no máximo cinco mil itens. Esse tipo de atuação concentra a maior parte do número de lojas do varejo de auto-serviço, não correspondendo, no entanto, ao maior faturamento do setor.

Considerando a tabela 2.3 abaixo que mostra a distribuição do volume de vendas por cada tipo de loja de acordo com a quantidade de *check-outs*, observa-se que os supermercados independentes com até quatro *check-outs* respondiam por 88,7% do número total de lojas, mas com apenas 31,4 % na participação do volume de vendas totais do setor (Dados de 1997).

¹² Mix de produtos se refere à seleção das mercadorias a serem vendidas na loja. Inclui variedade e quantidade.

Tabela 2.3- Participação por tipo de loja sobre o nº total e volume de vendas (em %)

Tipo de Loja	nº de lojas	Participação do nº de lojas (em%)	Participação no volume de vendas (em%)
Total do Auto-serviço	46066	100	100
A.S. 50 ou mais check-outs	98	0,2	15,8
A.S 20 a 49 check-outs	395	0,8	16,6
A.S 10 a 19 check-outs	1289	2,8	18,4
A.S 5 a 9 check-outs	3405	7,4	17,9
A.S 1 a 4 check-outs	40876	88,73	31,5

Fonte: GAZETA MERCANTIL, 1998.

Por outro lado, as lojas que possuem de cinco a nove *check-outs*, encaixando-se no conceito de médio supermercadista, contemplavam 7,4% do número de lojas e 17,9% do volume de vendas.

Portanto, é relevante o papel dos pequenos e médios supermercadistas para o sistema de distribuição brasileiro, na participação sobre o número de lojas total eles somavam juntos 96,13% do total e em relação ao volume de vendas somavam praticamente a metade do total do setor. Como observação final, cabe ressaltar que as grandes redes supermercadistas possuem muitas lojas de tamanho médio, concorrendo com empresas menores que conseguiram formar uma pequena rede local.

A distribuição das lojas pelo tamanho e localização é importante componente da concorrência do setor, por isso deve ficar claro a participação dos pequenos e médios supermercadistas, como vimos neste item. Para continuar o esforço de explicitar os conceitos do setor abordaremos no próximo item a indústria, ou sob o ponto de vista do varejista, os fornecedores.

2.5 - Fornecedores (Indústria)

Nos próximos parágrafos continuaremos o esforço de buscar os conceitos e características mais importantes de determinados agentes econômicos que foram impactados pelo processo de concentração. Neste caso, discutiremos um pouco a respeito da indústria de bens de consumo diário.

Se os supermercados são um dos elos intermediários na cadeia produtor-consumidor, em uma economia de mercado urbana, a indústria é o ponto inicial. Do ponto de vista do comércio varejista ela é a fornecedora dos produtos enquanto que a indústria vê os supermercados como o meio de escoamento da sua produção.

Em tese, o sortimento ótimo de mercadorias de uma loja determina os fornecedores para uma grande rede de supermercados (CHAVES, 2002). Empresas como Nestlé, Sadia, Unilever, Bombril, Kraft Foods, Perdigão, entre outras, são exemplos de grandes e importantes fornecedores. O embate entre a indústria e as grandes redes supermercadistas é de longa data, e demanda uma enorme energia de ambas as partes. A queda de braço envolve estratégias de âmbito internacional e apresentou mudanças significativas na correlação de forças. Cabe acrescentar também que os fornecedores não se limitam às grandes indústrias, mas também contemplam produtores regionais, até mesmo locais, de acordo com o gosto dos clientes na ponta das gôndolas. A relação entre indústria e varejo é um dos pontos principais deste trabalho, a concentração de mercado do varejo supermercadista provocou mudanças que impactaram fortemente a perspectiva de atuação da indústria, haja vista que esse segmento de comércio é o maior responsável pelas vendas de seus produtos.

De maneira geral buscamos neste capítulo levantar todos os conceitos e características essenciais para a discussão posterior, tratamos do comércio varejista, do supermercado e seus formatos variados, dos pequenos e médios supermercadistas e dos fornecedores. A intenção é facilitar o entendimento da análise tanto do processo de concentração do mercado varejista em si, quanto dos desdobramentos mais nítidos que se seguiram. Este esforço facilita o entendimento, pois já deixa claro sobre quais agentes econômicos do complexo âmbito da intermediação produtor-consumidor estamos falando. Poderemos prosseguir, portanto, para o próximo capítulo que busca evidenciar o fenômeno da concentração de mercado do setor supermercadista.

Capítulo 3 - O Processo de Concentração do Varejo Supermercadista

Introdução

O processo de concentração do varejo supermercadista é o cerne deste trabalho. A partir dele tornou-se essencial uma contextualização introdutória do setor, assim como se mostrará oportuna a análise dos seus desdobramentos para o sistema de distribuição brasileiro. Até aqui se tratou da parte introdutória procurando expor toda a informação sob a lógica do que se seguiria.

O próximo passo consiste na concentração de mercado em si, em números e análises. Os números, embora expostos sempre que necessários, terão prioridade. Posteriormente, uma análise dos motivos que explicam a concentração, tanto do ponto de vista teórico quanto da lógica estratégica empresarial. Cabe tratar de macro e microeconomia, além de aspectos sociais e urbanos. Destaque também para o âmbito internacional, muito influente nesse processo. Os indicadores de concentração utilizados serão os de uso habituais na literatura do setor.

No item 3.1 teremos a introdução das seis principais redes supermercadistas atuantes no Brasil (Companhia Brasileira de Distribuição, Carrefour, Royal Ahold / Bom Preço, Sonae, Casas Sendas e Wal-Mart), em seguida no item 3.2 serão utilizados dados gerais sobre a expansão e a concentração do setor com indicadores como a evolução do faturamento total do setor e do número de lojas, índices de concentração de mercado sob perspectiva histórica (C2, C5, C20, C300 e Hirschman-Herfindal HHI). Posteriormente, neste mesmo item incluiremos comentários comparativos sobre o grau de concentração com outros países o que tornará conveniente uma breve análise da divisão regional na qual o setor efetivamente realiza sua divisão de mercado. Em seguida, no item 3.3, a partir de uma breve discussão inicial sobre as formas de expansão das grandes redes citarei as principais fusões e aquisições promovidas pelo grupo dominante. Por último, no item 3.4, discutiremos o fenômeno da concentração de mercado como um movimento influenciado pela estratégia internacional das grandes redes varejistas mundiais. Cabe ressaltar ainda que este capítulo é completado pelo capítulo seguinte onde estudaremos, sob o ponto de vista da

maior empresa varejista do país, uma análise baseada no instrumental analítico da Estrutura-Conduto-Desempenho.

3.1 - As grandes redes supermercadistas atuantes no Brasil

Pretende-se neste item apresentar as cinco maiores redes supermercadistas atuantes no Brasil durante o período de concentração de mercado. Quais sejam; Grupo Pão de Açúcar, Carrefour, Royal Ahold/ Bompreço, grupo Sonae, Wal-Mart e Casas Sendas. Todas as apresentações são baseadas em pesquisas em *websites* das próprias empresas

Companhia Brasileira de Distribuição (CDB) – Grupo Pão de Açúcar

A CDB¹³ originou-se em 1948, quando foi inaugurada a Doceria Pão de Açúcar, localizada na avenida Brigadeiro Luiz Antônio, em São Paulo. Valentim dos Santos Diniz, fundador da empresa, foi um dos pioneiros do setor supermercadista brasileiro. Um de seus filhos Abílio Diniz ocupou o posto do pai na década de 80 e comandou um processo de reestruturação que colocou a empresa na posição de maior empresa varejista de alimentos do Brasil. Atualmente a empresa é associada com o grupo varejista francês Casino.

Carrefour

A empresa surgiu em 1959 em Paris, atual sede. O primeiro supermercado foi aberto em 1960 e logo obteve sucesso possibilitando a compra de outras lojas. Em 1963, foi aberto o primeiro Hipermercado, conceito inovador para a época, também com sucesso o que gerou a contínua expansão da rede. A partir de 1969, o Carrefour começou a expandir suas operações para o resto da Europa em países como Espanha, Itália, Bélgica, Suíça e Reino Unido. Com entraves para sua expansão, proveniente da forte regulação do mercado francês a empresa passou a procurar mercados ainda mais distantes. A primeira loja brasileira foi inaugurada em 1975 e, em 1982, o Carrefour entrava na Argentina. Enquanto ganhava

¹³ CDB ou Companhia Brasileira de Distribuição é a empresa atuante no varejo supermercadista, cujo principal acionista é o Grupo Pão de Açúcar controlado pela família Diniz.

espaço na América Latina e na Ásia, não obteve sucesso no mercado norte-americano. Hoje é a maior rede varejista da França e uma das maiores do mundo.

Royal Ahold / Bom Preço:

A rede BomPreço teve origem em 1935, ano em que Pedro Paes Mendonça, fundador da rede abriu uma pequena loja de alimentos na localidade de Serra do Machado, no município de Ribeirópolis (SE). Antes de ser adquirida pelo grupo holandês a rede já era a maior do Nordeste, com lojas em sete estados. Em dezembro de 1996, com o objetivo de consolidar sua liderança no mercado nordestino e iniciar um programa de expansão, o BomPreço fechou um acordo de associação com a empresa Royal Ahold da Holanda. A associação resultou em controle acionário dividido pela metade entre as duas empresas.

A Royal Ahold originou-se em 1887, quando Albert Heijin, fundador da empresa, assumiu a mercearia de seu pai na cidade de Zaandam na Holanda, sede da empresa até hoje. A empresa é uma das maiores varejistas de alimentos do mundo, operando com mais de 3,5 mil estabelecimentos em cerca de 17 países. Em 1996 iniciou sua expansão para outras regiões, principalmente Ásia e América Latina, incluindo o Brasil.

Sonae

O grupo Sonae, um dos gigantes do varejo português, teve sua origem na indústria. Foi fundado em 1959 como uma empresa dedicada à produção de estratificados decorativos. No final da década de 80, com o fôlego de maior conglomerado não-financeiro de Portugal e um dos maiores do setor de distribuição na Europa, chegou ao Brasil por meio de uma *joint venture* com a empresa gaúcha Josapar, originando a Cia. Real de Distribuição, com sede no estado no Rio Grande do Sul. Hoje, a Sonae Distribuição Brasil é a quarta maior rede do setor de supermercados do país, segundo ranking da Abras - Associação Brasileira de Supermercados, e ainda apresenta investimentos em outros setores como o de varejo de combustíveis, shopping centers e restaurantes.

Wal-Mart

A norte-americana Wal-Mart Stores Inc. é a maior empresa varejista do mundo com mais de 4 mil lojas em diversos países. A empresa originou-se em 1962, quando Sam Walton e seu irmão abriram a primeira loja Wal-Mart, na cidade de Rogers, no Arkansas. Em 1998, a empresa já operava em 50 estados norte-americanos com presença também no México, Canadá, Alemanha, Coréia do Sul, Argentina, Porto Rico, China, entre outros. No Brasil, suas atividades começaram em 1994 através da subsidiária Wal-Mart Brasil S.A, o primeiro passo no país se efetivou com a *joint venture* formada com a tradicional rede paulista Lojas Americanas S.A, o que resultou em controle completo posteriormente. Parece ser consenso no mercado que o gigante americano iniciou suas atividades timidamente de modo a estudar o mercado brasileiro. A empresa atua no Brasil através das bandeiras¹⁴ Supercenter's (Hiperrmercado) e Sam's Club (supermercado).

Casas Sendas

A Casas Sendas Indústria e Comércio S.A, é uma das mais tradicionais redes de supermercados do país, ocupando a liderança no mercado do estado do Rio de Janeiro. Sua origem se encontra em 1924, ano em que Manoel Antônio Sendas, imigrante português fundador da rede, abriu seu primeiro armazém, em Nova Iguaçu, na Baixada Fluminense, RJ. Sua expansão a colocou sempre entre as seis maiores redes brasileiras. O controle de suas operações foi negociado recentemente com o Grupo Pão de Açúcar.

Como podemos observar, atualmente todas as cinco maiores redes supermercadistas instaladas no Brasil são de origem estrangeira, seja integralmente ou parcialmente, fato esse que será discutido posteriormente no item 3.4. Por ora, após a introdução das maiores empresas passaremos a evidenciar o processo de concentração através dos dados pesquisados.

¹⁴ As bandeiras são as marcas associadas aos formatos de lojas nos quais as redes supermercadistas exercem suas atividades. Por exemplo: A CDB atua com a bandeira Pão de Açúcar, Extra, CompreBem, Sendas e ExtraEletrô.

3.2 - Dados da concentração

Neste item buscamos confirmar o aumento da concentração de mercado do setor. Para isso, destacaremos inicialmente sua expansão, seja em termos de faturamento bruto ou número de lojas e, em seguida, discutiremos os índices de concentração sob perspectiva histórica. O fenômeno estudado teve início a partir do Plano Real e, ao que tudo indica, não cessou seu movimento.

A expansão do setor:

O crescimento do varejo de auto-serviço realizou-se não somente sob o impulso do crescimento da indústria de alimentos, mas também por sua própria capacidade de ganhar espaço diante das outras formas de comércio de alimentos. A tabela 3.0 abaixo mostra o crescimento da indústria de alimentos através do faturamento nominal a partir do plano real. O crescimento prevalecente do mercado interno entre 1996-2000 foi de 55,3% em termos nominais no período, entretanto, mais do que a expansão da produção, o ritmo mais rápido de lançamento de novos produtos alimentícios devido à abertura comercial afetou o sistema de distribuição brasileiro, dando ao formato supermercadista um destaque ainda maior como canal de vendas devido a sua característica de expor o produto em contato direto com o consumidor, fato essencial para que uma mercadoria nova seja assimilada no mercado.

Tabela 3.0 – Evolução do Faturamento Nominal da Indústria de Alimentos no período 1996-2000 (em R\$ correntes)

Desempenho da indústria de Alimentos no Brasil (1996-2000)					
Destino da Produção / Ano	1996	1997	1998	1999	2000
Mercado Interno	64,5	78,7	85,8	92,3	100,2
Mercado Externo	9,7	9,9	10,1	15,6	14

Fonte: GAZETA MERCANTIL, 1998.

A tabela 3.1 a seguir, por outro lado, mostra a participação do segmento de Supermercados e Hipermercados sobre o total do comércio varejista nos anos de 1990, 1996 e 2000. É nítido o crescimento da participação do segmento em oposição aos outros

formatos concorrentes que atuam no setor de bens de consumo diários. Enquanto os supermercados passaram de 19,1% de participação em 1990 para 24,9% em 2000, dois dos formatos concorrentes (armazéns e mercearias) tiveram uma queda na representatividade do comércio varejista de 15% em 1996 para 8,5% em 2000.

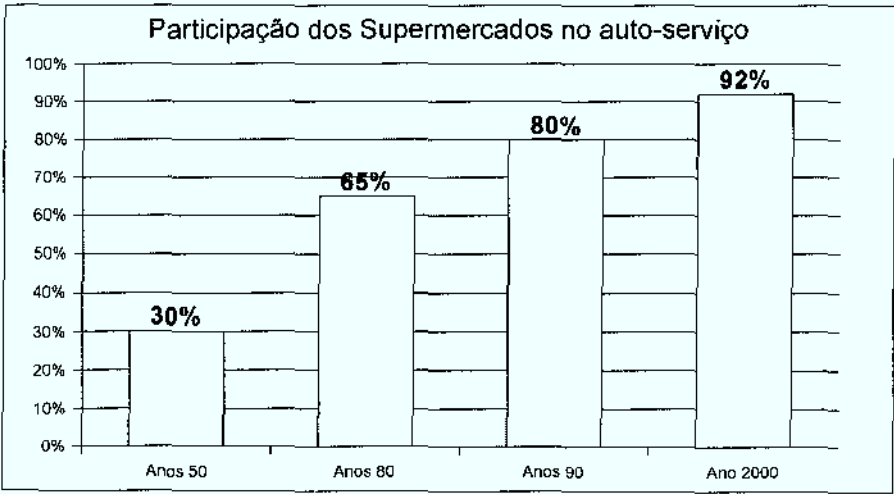
Tabela 3.1 – Participação do tipo de comércio varejista sobre o total do setor nos anos de 1990-1996-2000 (em%)

Participação das atividades no comércio varejista			
Varejista / Ano	1990	1996	2000
Armazéns e Mercearias	15,1	9,2	8,5
Hiper e Supermercados	19,4	22,8	24,9

Fonte: GAZETA MERCANTIL, 1998

O gráfico 3.0 mostra a participação dos supermercados sobre o faturamento total do auto-serviço brasileiro. O crescimento da participação de cerca de 30% nos anos da década de 50 para 92% no ano 2000 estabelece que o varejo de auto-serviço é praticamente sinônimo de supermercados no Brasil.

Gráfico 3.0 – Faturamento dos supermercados sobre o total do auto-serviço (em%)



Fonte: GAZETA MERCANTIL, 1998.

Um exemplo específico de como o setor supermercadista se expandiu e se tornou cada vez mais importante, se baseia na comparação entre o número de empregados do setor com os números de duas importantes indústrias, como mostra a tabela 3.2 abaixo. Enquanto a indústria de equipamentos eletrônicos e a automotiva reduziram o número de empregos diretos gerados de 122 mil em 1995 para 71 mil em 1999, e de 87 mil para 56 mil em 1999, respectivamente, o setor supermercadista obteve crescimento de 655 mil para 670. De fato, o setor é um dos maiores geradores de emprego da economia brasileira, ademais, o dado ganha significância se considerarmos que o período analisado apresentou baixo crescimento econômico e elevados níveis de desemprego.

Tabela 3.2 – Número de empregos diretos gerados por setor no período 1995-1999 (em mil)

Número de empregos diretos gerados por setor					
Indústria / Ano	1995	1996	1997	1998	1999
Sector Supermercadista	655	625	655	667	670
Equip. Eletrônicos	122	113	108	89	71
Indústria Automotiva	87	79	81	65	56

Fonte: BNDES, 1996

Avaliando o panorama do setor supermercadista nos últimos anos através de algumas variáveis como número de lojas, faturamento, empregos e *check-outs*, vide tabela 3.3, observamos que a expansão física do setor se deu num ritmo superior ao da expansão do faturamento. Ainda assim, considerando o baixo crescimento médio da economia brasileira a expansão realça sua importância. A participação do faturamento do setor no PIB se manteve relativamente estável em torno de 6,0%, o que mostra sua condição de distribuidor na economia nacional, função cujo desempenho econômico é dependente e proporcional ao desempenho dos demais setores produtivos de bens de consumo além do nível de renda do consumidor. O faturamento bruto nominal elevou-se de 34,9 bilhões em 1994 para 87,2 bilhões em 2003. Em termos reais, a preços de 2003, o faturamento cresceu de 75,1 bilhões em 1995 para 87,2 bilhões em 2003. O número de lojas totais do setor cresceu de um total de 37.543 em 1995 para 71.372 em 2003, praticamente dobrando.

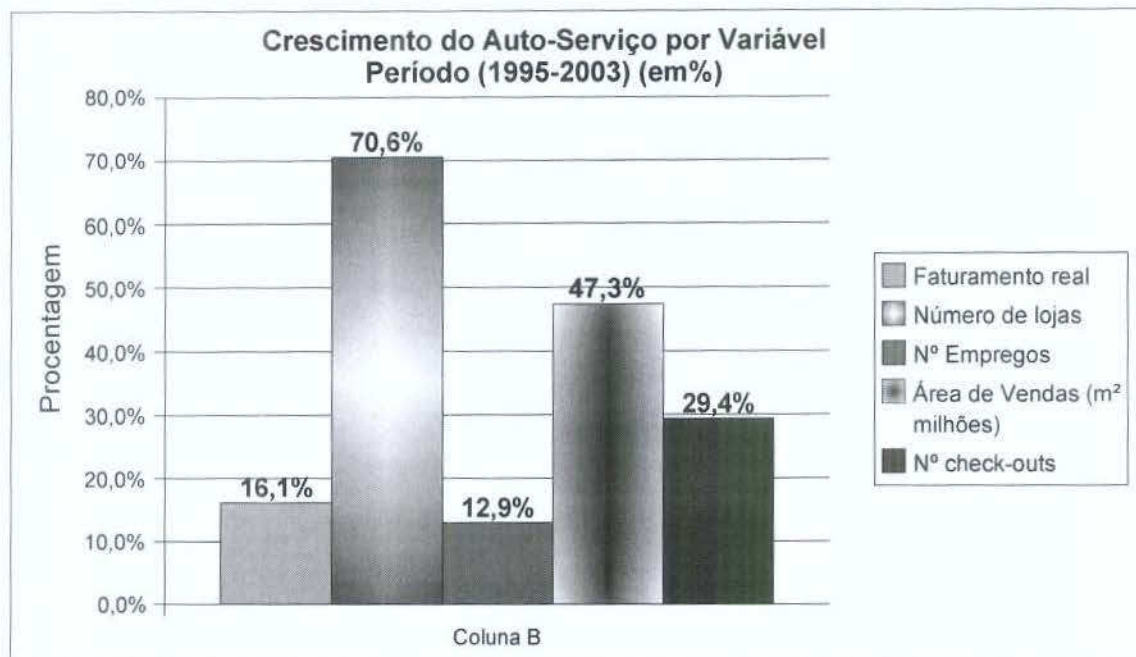
Tabela 3.3 – Panorama do setor supermercadista no período (1994-2003)

Ano	Faturamento nominal (R\$ Bilhões correntes)	Faturamento Real (R\$ de 2003)	Faturamento sobre o PIB (em%)	nº de lojas	nº de empregos diretos (mil unidades)	Área de vendas (milhões de m²)	nº de check-outs (mil unidades)
1994	34,9	-	-	37.543	650	-	-
1995	40,6	75,1	6,6	41.834	655	-	-
1996	46,8	77,0	6,2	43.763	625	-	-
1997	50,8	76,8	6,0	47.787	655	12,0	123,1
1998	55,5	81,4	6,1	51.502	666	12,7	125,8
1999	60,1	72,9	6,0	56.313	670	13,1	135,9
2000	67,6	78,3	6,2	61.259	701	14,3	143,7
2001	72,5	78,6	6,2	69.396	710	15,3	156,0
2002	79,8	79,8	6,1	68.907	718	15,9	157,4
2003	87,2	87,2	5,8	71.732	739	-	-

Fonte: GHISI (2005), OLIVEIRA & MACHADO (2004)

Avaliando o crescimento percentual acumulado de algumas variáveis do setor no período (1995-2003), através do gráfico 3.1 abaixo, observamos a significativa expansão ocorrida, nesse sentido podemos destacar o expressivo aumento do número de lojas (70,6%) e da área de vendas (47,3%), o número de *check-outs* apresentou um crescimento significativo, porém, menos importante, de 29,4%. Por outro lado, o faturamento real e o número total de empregados apresentaram crescimentos baixos, mas se tendo em vista a conjuntura econômica economia brasileira os números dessas variáveis ganham força. Enquanto muitos setores nos últimos dez anos diminuíram sua capacidade de empregar, além de suas respectivas capacidades de valorizar capital, o setor de varejo supermercadista se expandiu continuamente. Os dados indicam, como será visto posteriormente, que o movimento que se inicia a partir do plano real possui uma lógica expansionista e concentradora relativamente independente do dinamismo econômico brasileiro no período. Isto porque do ponto de vista estratégico, as grandes redes supermercadistas procuraram ocupar o mercado quase que a qualquer custo.

Gráfico 3.1 – Crescimento Acumulado de algumas variáveis do varejo supermercadista no período 1995-2003 (em %)



Fonte: Elaboração a partir da tabela 3.3

O mais importante no processo de concentração para as grandes redes era simplesmente aproveitar a oportunidade de ocuparem rapidamente o mercado brasileiro apostando no futuro da economia do país. Cabe também destacar que o grande aumento do número de lojas não se deve somente a expansão das grandes redes, até porque essa expansão não se refletiu integralmente devido às fusões e aquisições sem abertura de novas lojas, uma grande parte das lojas inauguradas no período é oriunda da abertura de pequenos estabelecimentos estritamente locais. Os pequenos supermercados se expandiram no Brasil e mostram sua capacidade de sobrevivência perante as grandes redes.

Dados da Concentração

Os próximos gráficos e tabelas se baseiam nos índices de concentração de mercado. De maneira geral mostra-se que efetivamente ocorreu um processo de concentração no varejo supermercadista baseado nos atos de fusão e aquisição das grandes redes. A tabela 3.4, utilizando o índice de base 100 para o ano de 1990, mostra a evolução das 300 maiores

empresas do setor, além das 20 maiores e das 280 restantes em relação ao faturamento bruto sob uma perspectiva histórica que se inicia no ano de 1990 culminando no ano de 2000.

Nesta tabela é possível observar a ascensão do faturamento das 20 maiores empresas principalmente no período após o Plano Real. Em contrapartida, os médios e pequenos supermercados perderam espaço. Ainda destacando a segunda metade da década de 90, dois pontos importantes tratam do movimento do setor no período, primeiramente há que se observar que o aumento do nível de renda gerado pela queda da inflação impulsionou o faturamento dos 300 maiores supermercados, embora tenha se estabilizado nos anos seguintes, em segundo lugar, o “bolo” passou a ser repartido diferentemente. Na segunda metade da década, com o processo de concentração, as 20 maiores empresas tiveram um crescimento do faturamento enquanto que as 280 apresentaram queda do faturamento, ao que tudo indica, o “bolo” não apresentou mudanças quantitativas significativas, mas qualitativamente ocorreram grandes mudanças.

Tabela 3.4 – Concentração de mercado das 20, 280 e 300 maiores empresas em relação ao faturamento total do setor (índice base 100 em 1990).

Ano/Grupos	300 maiores empresas	20 maiores empresas	280 maiores empresas
1990	100	100	100
1991	89	86	96
1992	94	87	104
1993	98	90	110
1994	109	101	124
<u>1995</u>	<u>125</u>	<u>115</u>	<u>141</u>
<u>1996</u>	<u>121</u>	<u>115</u>	<u>129</u>
<u>1997</u>	<u>122</u>	<u>118</u>	<u>129</u>
<u>1998</u>	<u>129</u>	<u>138</u>	<u>113</u>
<u>1999</u>	<u>126</u>	<u>134</u>	<u>113</u>
<u>2000</u>	<u>127</u>	<u>134</u>	<u>108</u>

Fonte: SuperHiper, 2001

A tabela 3.5 consiste na evolução do índice de concentração (C5, C20) do faturamento bruto para o período 1996-2002. As cinco maiores empresas do setor concentravam 26,14

% do faturamento em 1996, terminando o ano de 2002 com 38,8%, por outro lado, as vinte maiores passaram de uma concentração de 40,44% em 1996, para 50,9% em 2000. Mais uma vez a concentração de mercado fica explicitada, além disso, aos compararmos os números das cinco maiores com as vinte maiores empresas percebemos que o cerne do processo concentrador se encontra praticamente inteiro nas cinco maiores, ou seja, o crescimento da participação das vinte maiores foi apenas um reflexo da expansão das principais redes supermercadistas como Pão de Açúcar e Carrefour.

Tabela 3.5 – Evolução dos índices de concentração C5 e C20 no período (1996-2002)

Evolução do índice de concentração		
Ano/Indicador	Cinco Maiores empresas	Vinte maiores empresas
1996	26,1	40,4
1997	27,4	41,6
1998	33,0	46,0
1999	39,2	49,9
2000	40,8	51,9
2001	39,1	51,1
2002	38,8	50,9

Fonte: OLIVEIRA & MACHADO, 2004

Sobre a concentração de mercado é importante notar também como ele se estrutura quando abarcamos todo o segmento de varejo por auto-serviço, a análise da tabela 3.6 confirma a hipótese de que o segmento varejista estudado se instala como um “Oligopólio Diferenciado com Franja”¹⁵, vide (CYRILLO, 1996). A tabela consiste na exposição percentual do faturamento bruto, número de *check-outs*, área de vendas em m², número de empregos gerados e de lojas totais, do grupo das 5, 10, 20 e 50 maiores empresas sobre o total do setor, no ano de 2002.

Destacando somente as cinco maiores empresas observamos a enorme diferença entre a participação percentual do faturamento (38,8%) e a participação sobre o número total de

¹⁵ Oligopólio Diferenciado com Franja é como a estrutura do setor é interpretada pelo clássico trabalho de (CYRILLO, 1986), explicando a convivência de um pequeno número de grandes empresas com um enorme número de pequenas sob um mesmo mercado.

lojas (1,64%). Outras variáveis, número de empregos (21,4%), área de vendas (18,3%) e número de *check-outs* (14,5%), apresentam diferenças menos significativas em relação aos valores do faturamento. A dedução clara dos dados se resume na idéia de que o segmento de varejo por auto-serviço se estrutura sob um número muito pequeno de grandes redes supermercadistas convivendo com uma grande quantidade de pequenos supermercados. As cinco maiores empresas retêm cerca de 40% do faturamento total e 1,6% do número de lojas, e um número muito grande de pequenos supermercadistas que correspondem a mais de 95% do número de lojas do setor dividem menos de 50% do total do faturamento. O setor se estrutura sob um oligopólio, com a possibilidade de diferenciação entre os grandes concorrentes, mais uma “franja” de milhares de pequenos supermercados fortalecendo a concorrência através da ocupação de pequenas áreas de influência.

Tabela 3.6 - Participação das maiores empresas (C5, C10, C20 e C50) sobre o total de algumas variáveis do setor supermercadista. Ano de 2002 (em%)

Grupo/Variável	Faturamento Bruto	nº de check-outs	Área de vendas(m²)	nº de empregos	nº de lojas
5 maiores	38,8	14,5	18,3	21,4	1,64
10 maiores	45,0	16,5	21,4	25,2	1,84
20 maiores	50,9	19,2	24,0	29,7	2,67
50 maiores	57,0	22,1	27,0	34,6	3,7

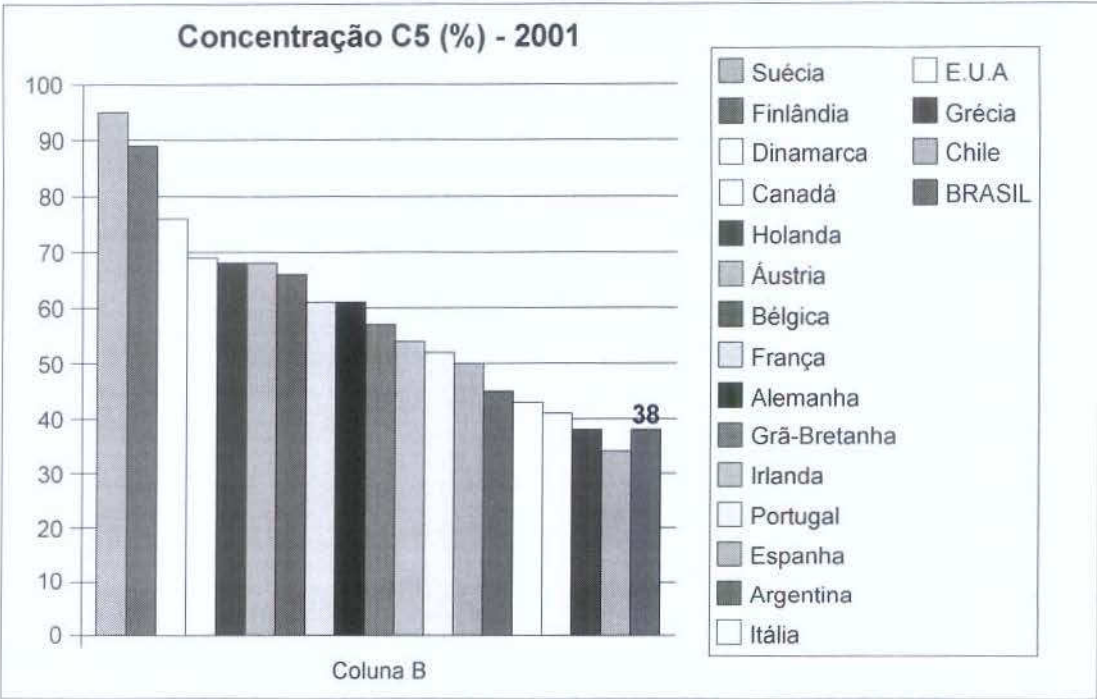
Fonte: OLIVEIRA & MACHADO (2004), SiperHiper (2003)

Com uma metodologia de análise diferente poderemos levantar mais questões sobre o fenômeno, assim, utilizaremos o índice Hirschman- Herfindhal (HHI) que se baseia na soma dos quadrados da participação de mercado de cada empresa compreendida. O valor obtido no mercado brasileiro no ano de 2003 foi de 971,7 HHI, se considerarmos que para a jurisprudência norte-americana, vide (OLIVEIRA & MACHADO, 2004), somente valores acima de 1.800 HHI podem indicar concentração, no caso brasileiro não encontraríamos concentração. Entretanto, o mercado relevante do setor, em essência, é o de abrangência geográfica regional ou mesmo local. Se pensarmos o Brasil como uma economia de

mercado pouco integrada comparativamente com outros países, concluiremos que, a despeito de alguns números, o poder de mercado das grandes redes é forte no país.

Analizando os índices de concentração C5 de vários países no ano de 2001 (Gráfico 3.2), vemos que o caso brasileiro ainda se encontra abaixo de outros países. Enquanto o Brasil indicava C5 igual a 38%, outros países como a Holanda, França, Canadá e EUA apresentavam respectivamente, 68%, 61%, 69% e 41%.

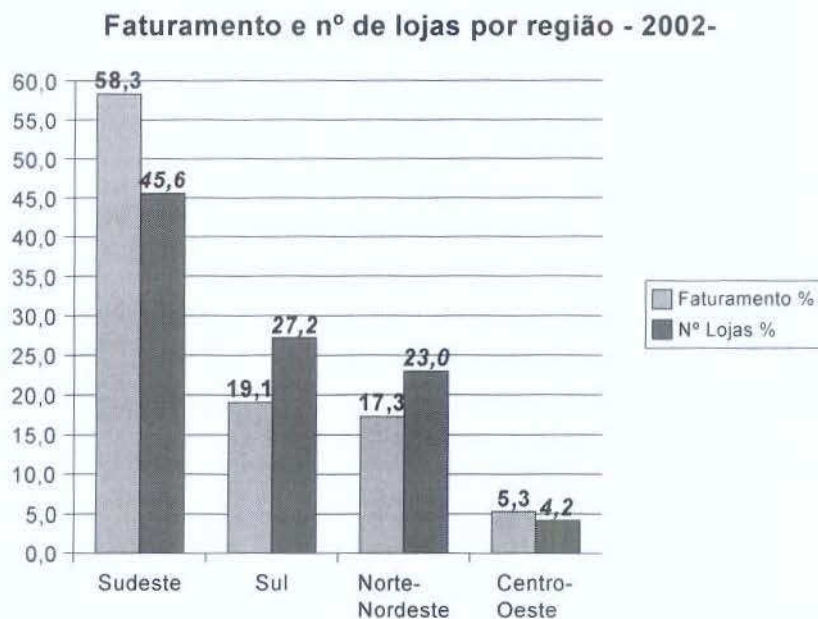
Gráfico 3.2 – Índice de Concentração de mercado C5 para vários países (2001)



Fonte: GHISI (2005), SANTOS & GIMENEZ (1999).

Voltando ao Brasil, agora sob perspectiva regional considerando a participação do faturamento e do número lojas em relação ao total do país, como mostra o gráfico 3.3, a região sudeste se mostra o grande mercado do segmento supermercadista representando 58,3% do faturamento nacional e 45,6% do número de lojas, seguido da região sul com respectivos 27,2% e 19,1% do total, a menor participação se encontra na região centro-oeste com 5,3% do faturamento nacional e 4,2% do total em número de lojas.

Gráfico 3.3 – Participação do faturamento e do número de lojas por região sobre o total do setor (2002) em (%)



Fonte: CAVALCANTE (2004)

Aliado a essa perspectiva regional alguns dados de concentração local para dois grandes mercados confirmam a força de mercado das grandes redes supermercadistas.

Na cidade de São Paulo as cinco maiores empresas (Grupo Pão de Açúcar, Carrefour, Sonae, rede Sonda e Wal Mart) possuem 71,2% do mercado em termos de faturamento e representam 48,9% do número de lojas, como mostra a tabela 3.7 abaixo. O destaque fica para o Grupo Pão de Açúcar que representa 43,1% do faturamento total do mercado paulistano.

**Tabela 3.7 – Cinco maiores empresas do setor na cidade de São Paulo –
Participação sobre o mercado total da cidade em nº de *check-outs* e Faturamento –
ano de 2002 – (em%)**

Empresa/Variável	nº de <i>check-outs</i>	Faturamento
CDB	27,9	43,1
Carrefour	10,9	14,7
Sonae	5,2	5,2
Sonda	3,4	4,6
Wal-Mart	1,7	3,6
Total 5 maiores	49,1	71,2

Fonte: CAVALCANTE (2004)

Outros exemplos de intensa concentração são provenientes da região metropolitana de Belo Horizonte (MG) e da cidade de João Pessoa (PB). De acordo com (CAVALCANTE,2004) o índice C4 na região de Belo Horizonte é superior a 92%, enquanto que em João Pessoa, as quatro maiores obtinham cerca de 95% de participação do mercado.

Portanto, fica evidente pelos indicadores que o setor não só se expandiu como o grupo de empresas dominantes alcançou ainda maior poder de mercado. Além disso, embora os dados de concentração de mercado nacionais sejam menores que os encontrados em muitos países, do ponto de vista regional, que representa melhor a realidade, a concentração se mostra muito mais significativa. No item seguinte, pretendemos acompanhar parte do movimento expansionista da cinco maiores redes de supermercados atuantes no período.

3.3 - Fusões e Aquisições das grandes empresas

O processo de concentração ilustrado por dados até então pode ser também acompanhado sob o ponto de vista das ações realizadas pelo grupo dominante, basicamente pela estratégia de aquisições e fusões, principalmente o primeiro caso. Para tanto, primeiro discorreremos sobre o movimento de fusões e aquisições de quatro dos principais atores do

processo; Carrefour, Pão de Açúcar/Casino, Royal Ahold/ Bom Preço e Grupo Sonae, todos sob uma perspectiva histórica. A análise a seguir se baseia no texto de (LIMA, 2003).

Grupo Pão de Açúcar

A fundação da confeitaria Pão de Açúcar em 1948 resultou, através de constante expansão, na maior empresa supermercadista do país já em 1988. Em período de crise da empresa sua principal concorrente, a rede Carrefour, ocupou a liderança acirrando ainda mais a luta entre as maiores redes. Após o início de uma reestruturação estratégica da empresa, nos primeiros anos da década de 90, o grupo passou a liderar o ritmo de fusões e aquisições no setor. Enquanto o Carrefour passava a diversificar suas operações com a criação de supermercados de vizinhança abrindo mais um frente de combate com o Pão de Açúcar, esta adotou a política agressiva com centralização logística, modernização tecnológica e expansão de mercado.

Em 1996 a empresa abriu seu capital obtendo bons resultados tanto na captação de recursos quanto na valorização de suas ações, entre suas aquisições iniciais podemos destacar, entre redes e lojas: Mambo, Ipical, Pamplona, Sistema de Abastecimento de Brasília (SAB), rede Millo's e Freeway. Com a compra da rede Barateiro, em 1998, o grupo adquiriu 32 lojas incorporando R\$1,0 Bilhão ao faturamento naquele ano. Em 1999, comprou os supermercados Peralta somando mais 38 lojas na região de Santos e da capital paulista. No mesmo ano arrendou a rede Paes Mendonça, acrescentando cerca de R\$830 Milhões ao faturamento fortalecendo suas atividades no estado do Rio de Janeiro. Além disso, ainda em 1999, o grupo se associou com a grande varejista francesa Casino Guichard-Perrachon S/A que se encontrava em plena expansão externa devido à saturação do mercado francês. A Casino já havia investido em operações no México, Colômbia, Argentina, Taiwan entre outros, no caso brasileiro sua associação com o Pão de Açúcar se baseou numa venda de participação acionária de aumento progressivo. Para a rede brasileira os recursos da Casino serviram como alavanca para a estratégia expansionista, além de outras contribuições como compartilhar a experiência corporativa de uma grande varejista internacional.

Em 2000, a CDB comprou duas redes, Rosado (SP) e Parati (PR) agregando R\$300 Milhões de faturamento e 24 lojas. Os resultados da estratégia se mostraram satisfatórios no

decorrer dos anos de tal forma que no de 2001 a rede ultrapassou a francesa Carrefour, ocupando a liderança por uma pequena diferença que cresceu nos anos seguintes. Outras aquisições também foram efetuadas, somente entre 1998/2000 os investimentos em expansão somaram mais de R\$3 Bilhões.

Carrefour

O grupo francês Carrefour iniciou suas operações no Brasil com o *know-how* internacional cujo cerne era o conceito de Hipermercado. No decorrer dos anos 90, com as mudanças estruturas do varejo e o acirramento da luta com o Pão de Açúcar, os franceses tiveram de optar por uma estratégia diferenciada no que se refere às bandeiras.

No ano de 1997, a rede adquiriu 50% da então Rede Eldorado que ocupava a décima posição no Ranking ABRAS 1996. A aquisição internacional de outra grande varejista francesa em 1998, Comptoirs Modernes, elevou o Carrefour para o patamar das cinco maiores empresas de varejo do mundo. No Brasil, o desdobramento veio mediante fortalecimento da estratégia expansiva em regiões emergentes como a América Latina. Além disso, a busca pela formação de uma rede de supermercados de vizinhança se consolidava.

No ano de 1999, o Carrefour arrendou três redes, Dallas, Rainha e Continente que totalizam mais de R\$1,2 Bilhões de faturamento e 38 lojas situadas no Rio de Janeiro, estado até então sem presença operacional de supermercados de vizinhança (somente Hipermercados). No mesmo ano adquiriu a rede Mineirão (33 lojas – MG), Roncetti (13 lojas – ES), Planaltão (16 lojas – DF) e a Hiper Manaus (AM).

Em 2000 o grupo francês se fundiu e depois comprou a rede francesa Promodès. Esta operação significativa tornou a Carrefour S/A internacional a segunda maior empresa de varejo do mundo, atrás somente da gigante norte-americana Wal-Mart. Parece claro que o processo de concentração do segmento varejista se movia em escala global cuja tendência o mercado brasileiro apenas acompanhou.

No ano de 2000 a rede francesa ainda comprou mais supermercados com formatos menores como o Antonelli, Big Bom e Matheus, todos do interior paulista, nesse sentido, as bandeiras Champion e Dia% (conceitos de supermercado de vizinhança) se tornaram mais presentes na rede totalizando mais de 2 mil lojas na Europa e América do Sul. O Carrefour

apesar de não ter recuperado a liderança do mercado brasileiro cresceu substancialmente não ficando muito atrás da expansão agressiva do Pão de Açúcar.

Royal Ahold / Bom Preço

A Royal Ahold é o grupo de varejo líder na Holanda (cerca de 28% de *market-share*) possuindo operações em outros países e continentes. Em sua história, duas estratégias expansionistas foram mais ambiciosas, a primeira tentando ocupar parte do mercado norte-americano e, posteriormente, a entrada no mercado Latino-Americano.

No Brasil a rede holandesa ocupou o mercado do Nordeste através de uma associação com a rede Bom Preço (então maior rede do Nordeste) que depois foi adquirida integralmente. Após a entrada no Brasil em 1996 a empresa comprou a rede Supermar cujas atividades somavam 45 lojas entre outras menores no estado da Bahia, além de pequenas redes em outros estados. Em poucos anos no Brasil a empresa já ocupava a liderança em vários estados do Nordeste, de tal forma que já em 1998 se situava na terceira colocação do Ranking ABRAS 1998.

Nacionalmente a estratégia expansionista da Royal Ahold não implicou em combate direto com as outras grandes redes dado que seu mercado mais importante se situava no nordeste, isso permitiu que o grupo holandês ocupasse seu espaço de maneira consolidada.

Grupo Sonae

A entrada da rede portuguesa Sonae coincide com o ano de 1889, implicando uma ocupação focada no sul do país, especialmente sobre o estado do Rio Grande Do Sul. A aquisição inicial foi da gaúcha Companhia Real de Distribuição (CRD), numa negociação realizada em 1987 baseada numa progressiva participação acionária culminando no controle total em 1997. Posteriormente, em 1998, o Sonae comprou a rede Mercadorama e, em 1999, as redes Cândia e Exxtra-Econômico, sendo a primeira do Paraná e as duas últimas do Rio Grande do Sul. Em seguida, no ano de 2000, consolidou sua participação no mercado paranaense adquirindo a rede Coletão e a Muffatão. Analogamente à estratégia holandesa, o grupo português montou bases sólidas na região sul evitando o confronto direto mais acirrado com as duas maiores operações brasileiras que privilegiam a região sudeste, a maior fatia do “bolo”.

Podemos ver que o ritmo de aquisições das empresas líderes foi incessante, com uma clara distribuição regional do ponto de vista estratégico, além disso, pode-se perceber que o movimento expansionista envolvia também a perspectiva internacional do grupo dominante. Nesse sentido, o próximo item buscará uma compreensão mais abrangente sobre como o movimento do capital internacional do segmento de supermercados influenciou no processo de concentração de mercado brasileiro.

3.4 - A Estratégia Internacional

O processo de concentração do mercado varejista brasileiro tem raízes internacionais, o que aconteceu no Brasil se verificou em diversos países emergentes e, anteriormente nos países desenvolvidos. Trata-se de um fenômeno ainda em curso no mundo inteiro o que mostra que as grandes redes obtêm um significativo ganho de escala aliado a um fortalecimento contra potenciais entrantes no mercado relevante em que atua.

No Brasil o capital que gerou o processo expansivo das grandes redes tem origem francesa, holandesa, portuguesa e, mais recentemente, norte-americana. O Pão de Açúcar impulsionado pelo capital francês expandiu suas bases principalmente em São Paulo e no Rio de Janeiro, o Carrefour com uma operação mais descentralizada potencializou suas forças no sudeste, mas também adquiriu e implantou lojas em outros estados como o Amazonas, a Royal Ahold / BomPreço centralizou suas atividades no nordeste e o Grupo Sonae na região sul. Ao que tudo indica a corrida pela expansão das redes já viveu sua fase mais intensa, até mesmo porque a expansão exige um outro esforço concomitante que é o de integrar logisticamente as novas lojas além de dar-lhes o formato padronizado pela rede. Os investimentos dos grandes varejistas internacionais no Brasil estão compreendidos no bojo estratégico Latino-Americano, a ocupação desses mercados tem sido rápida e intensa, incentivada em grande medida pela saturação dos seus respectivos mercados de origem, seja do ponto de vista da concorrência horizontal com outras grandes redes ou pelas dificuldades institucionais oriundas da política de defesa da concorrência em diversos países.

Neste capítulo, tentamos evidenciar o processo de concentração em dados, basicamente através de índices de concentração de mercado, vimos que o varejo

supermercadista se concentrou de forma a aumentar a ocupação de mercado do grupo dominante, ou as cinco maiores empresas do setor. Mas, para que os dados tivessem maior relevância analítica destacamos que os de abrangência nacional eram menos significativos que os regionais. Além disso, através do relato parcial do movimento expansionista das grandes redes vimos que as ações nesse sentido foram contínuas e muito influenciadas pelo capital internacional de varejistas de porte mundial.

O próximo capítulo procura acrescentar aspectos mais pormenorizados do processo de concentração. Focando de maneira mais específica a maior empresa do setor no Brasil podemos enriquecer o tema com maiores detalhes.

Capítulo 4 - Estrutura-Conduta-Desempenho: O caso Pão de Açúcar

Introdução

Este capítulo se baseia no instrumental analítico referente à estrutura, conduta e desempenho econômico para o varejo supermercadista sob o ângulo estratégico da Companhia Brasileira de Distribuição (Grupo Pão de Açúcar). O objetivo é exemplificar concretamente como e porque se deu o processo de concentração de mercado. A rede paulista fundada pela família Diniz é o exemplo maior de como a estrutura de mercado induziu a opção por uma estratégia expansionista, que posta em prática eficientemente se desdobraria em um bom desempenho. A rede permite apontar quase todas as questões envolvidas no setor de supermercados nos últimos anos, desde os impactos do novo ambiente macroeconômico pós-Plano Real, passando pela reestruturação operacional e a entrada maciça de capital estrangeiro no setor.

A CDB é a maior empresa de varejo do país com um faturamento de R\$ 15 Bilhões em 2004, representando 16% do faturamento total do setor, cerca de 55 mil empregados, 551 lojas, atuando principalmente na região sudeste.

O capítulo se estrutura em três itens: O primeiro explicará como se estrutura o mercado supermercadista com destaque para as mudanças estruturais que ocorreram no período após o Plano Real, o segundo abarcará a conduta do Grupo Pão de Açúcar durante o processo de concentração incluindo diversos sub-itens focados nas estratégias de mercado mais importantes para as grandes redes, e o terceiro se baseará em exemplos (indicadores) do desempenho alcançado pela rede Pão de Açúcar nos anos mais recentes.

4.1 - A Estrutura de mercado do varejo de supermercados

O ambiente competitivo influencia definitivamente a conduta das firmas, o objetivo deste item é apresentar as características do ambiente em que os supermercados se inserem. As referências notadas na literatura consagram a análise de (CYRILLO, 1987) como adequada para o varejo supermercadista brasileiro. A autora conceituou a estrutura concorrencial do setor como um “oligopólio diferenciado com franja”. Trata-se de um mercado compreendido por um pequeno número de grandes empresas com forte

participação de mercado, no caso brasileiro estabelecidas regionalmente, e um número expressivo de pequenas empresas que dividem o restante do mercado.

A concorrência entre os supermercados não se dá essencialmente sobre os preços devido à dificuldade em se obter margens suficientemente maiores que as concorrentes, assim, os supermercadistas buscam a diferenciação dos seus serviços.

Tais características, divisão do mercado entre poucas grandes empresas e muitas pequenas, além da diferenciação do serviço como cerne da concorrência, aprovariam o diagnóstico de que o varejo de auto-serviço seria um caso de oligopólio diferenciado com franja.

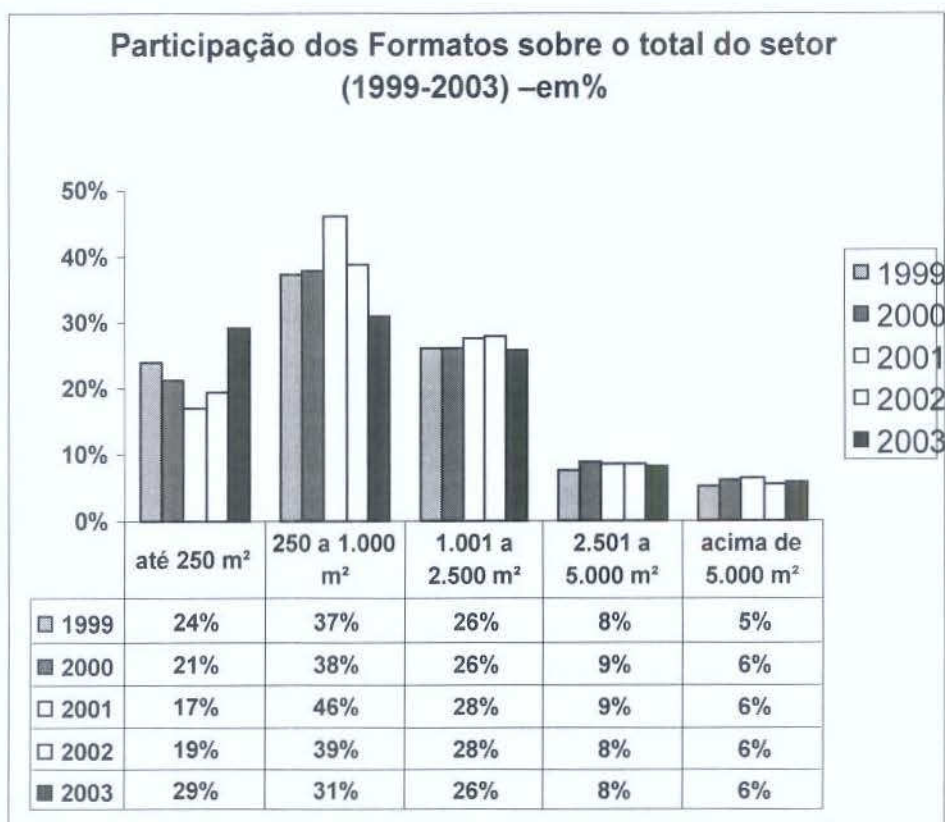
A análise de (CYRILLO, 1987) aponta que a estrutura de mercado caracterizado pelo oligopólio puro se sustenta pela presença de grandes empresas, com participação de mercado e estruturas de custos semelhantes onde existe a diferenciação das mercadorias e há a interdependência entre as ações concorrentes. Nesse ambiente as firmas devem considerar as ações dos concorrentes estabelecidos, assim como, a possível entrada potencial de outras empresas, vale dizer, na formulação da conduta são consideradas também as barreiras à entrada e à saída de mercado.

Sob esta configuração, se considerarmos a diferenciação de serviço dos supermercados como barreira à entrada principal, deveríamos esperar que os preços finais praticados pelas empresas diferenciadas fossem maiores que o custo médio de longo prazo, a autora aponta, no entanto, que a diferença entre esse custo médio de longo prazo e o preço final nada mais seria que o investimento na diferenciação dos serviços. Por outro lado, aquelas empresas marginais que comporiam a franja, não obtendo recursos para a diferenciação, apenas acompanhariam a políticas de preços do grupo dominante. Uma característica específica do setor supermercadista é que um grande número de pequenas empresas ocupa parcela importante do mercado (cerca de 50%). Isso se deve ao fato de que parte deste não é atingida ainda pela ramificação das grandes redes, e mesmo com um movimento recente de maior ramificação destas (maior número de bandeiras baseadas no conceito de supermercado de vizinhança) os pequenos supermercados sobrevivem e até mesmo crescem em número. A franja reduz o potencial poder de oligopólio do grupo dominante por compreender lojas menores, mais rápidas nas respostas de preço, com um conhecimento mais próximo do seu mercado consumidor.

O trabalho de (SILVEIRA & LEPSCH 1997) aponta, complementando, que a estrutura de mercado do varejo de auto-serviço diminuiu sua força oligopolista na década de 90, principalmente a partir do Plano Real. Isto teria ocorrido devido à mudança de foco administrativo dos supermercadistas de uma administração financeira (patamar inflacionário elevado) para uma administração operacional, além da possibilidade de uma maior concorrência via preços. Parece contraditório afirmar que a força de oligopólio do setor reduziu-se ao mesmo tempo em que a participação de mercado do grupo dominante cresceu, entretanto, isto se concretiza pelo fato de que enquanto os médios supermercadistas perderam espaço os pequenos ganharam força suficiente para se fixarem num mercado que pretendia ser “engolido” totalmente pelas grandes redes.

O gráfico 4.0 indica a participação de tipos de loja (em função da área de venda) em relação ao total de lojas no Brasil, fica evidente a predominância e o crescimento das lojas de menor porte. As lojas que possuem área de até 250m² eram 24% do total de lojas em 1999, 19% em 2002 e 29% em 2003. Por outro lado, os supermercados com maior área mantiveram suas respectivas participações no período, com exceção dos supermercados de porte médio (250m² a 1.000m²) que diminuíram sua representatividade no setor de 37% em 1999 para 31% em 2003, isto se deve ao fato de que parte das empresas adquiridas pelas grandes redes era desse tipo, sendo substituídas por outros formatos (FILHO, 2003).

Gráfico 4.0 – Participação dos formatos sobre o total de lojas do setor no período 1999-2003 (em %)



Fonte: GHISI (2005), FILHO (2003)

Considerando de maneira mais abrangente as lojas menores como aquelas com área inferior a 700m² vemos que este grupo corresponde à cerca de 60% do total de lojas, geralmente com faturamento mensal abaixo de R\$ 100 mil (GHISI, 2004).

Várias mudanças econômicas e institucionais ocorreram concomitantemente na década de 90. A estrutura de mercado alterou-se sobremaneira, o padrão do investimento, a concorrência, nível tecnológico, padrão de consumo, entre outros. Todos estes fatores criaram o contexto ideal para que o mercado varejista brasileiro também seguisse a tendência mundial de concentração de mercado.

Uma das mudanças principais pós-Plano Real refere-se à mudança de hábito do consumidor, do ponto de vista da demanda os supermercados alteraram parte de suas ações operacionais de acordo com o novo consumidor brasileiro que passou a pagar suas contas com uma moeda relativamente estável. De acordo com (GAZETA MERCANTIL, 1998), no período pós-Real, os consumidores intensificaram a frequência de idas às lojas, assim

como elevaram o nível de gastos nos supermercados mais próximos de suas casas. Independentemente das classes de renda, todos os consumidores visitaram mais vezes os supermercados mensalmente, rotina que crescia na medida em que a população se acostumava com a estabilização. De acordo com a tabela 4.0 abaixo, em todos os níveis de renda a participação do número de consumidores que ia quatro vezes ao supermercado por mês aumentou, na classe A de 2,1% antes do Plano Real para 42,0% após a estabilização, na classe B de 12,6% para 39,4% e na classe C/D de 19,6% para 35,3%.

Tabela 4.0 – Frequência de Compras em 1992 e em 1997 (antes e depois do Plano Real) por classe de renda (em%).

Classe social	Classe A		Classe B		Classe C/D	
nº vezes	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois
1 ao mês	63,2	4,2	8,4	54,4	49,0	31,4
2 ao mês	29,5	18,9	1,0	3,9	21,6	17,6
3 ao mês	5,3	35,8	1,0	1,9	2,0	5,9
4 ao mês	2,1	41,0	12,6	39,4	19,6	35,3
nº médio de compras ao mês	1,5	3,1	1,5	2,3	2,2	2,7

Fonte: Gazeta Mercantil – Panorama Setorial (1998)

A rotina de compras mensais não mais se concentrava em uma única compra no início do mês ou logo após o recebimento do salário, o abastecimento de produtos de consumo diário passou a se distribuir em um maior número de compras mensais.

Para o consumidor a maior distribuição das compras implicou uma diminuição do volume físico das mercadorias por compra, o que agilizou a operação nos *check-outs* e melhorou o serviço das lojas (diminuição de filas, por exemplo). Para os supermercados resultou em maior eficiência na utilização da mão-de-obra e no sistema logístico de compras e giro dos estoques. Outro ponto referente à demanda diz respeito à ampliação da cesta de consumo dos produtos diários. Abrangendo os primeiros anos pós-estabilização observa-se que os supermercados aumentaram sua participação como canal de compra da população urbana (GAZETA MERCANTIL, 1998). Ao que tudo indica a urbanização ainda

em processo no país só tende a estabelecer esse segmento varejista moderno, que além de fornecer uma grande variedade de mercadorias apresenta serviços diversos, como a unidade varejista principal para o sistema de distribuição brasileiro.

Ainda em relação ao consumidor, o Plano Real gerou um novo padrão de consumo, principalmente para o consumidor de mais baixa renda. Esse novo padrão expressou-se pelo maior volume e variedade de produtos consumidos, destaque para produtos mais elaborados como suco de frutas naturais, biscoitos e alimentos preparados e congelados.

Um levantamento da ACNielsen, citado em (GAZETA.MERCANTIL,1998), indica o incremento das vendas em supermercados por categoria de produtos nos primeiros anos pós-Real, é interessante notar como este formato de varejo se tornou progressivamente o canal de vendas central para uma economia em plena diversificação produtiva. Entre 1994-1995, por exemplo, as vendas físicas de bebidas esportivas cresceram 289% nos supermercados, no caso do iogurte 90%, sopas desidratadas 85%.

Complementado, segundo o trabalho de (BERGASSO, 2000), as altas taxas de inflação induziam o consumidor, principalmente de baixa renda a realizar grandes compras mensais de alimentos. Havia a dificuldade em se comparar preços de produtos em lojas diferentes devido ao processo de remarcações rápidas, a referência dos valores das mercadorias era muito instável. A estabilização, entretanto, permitiu que o consumidor realizasse diversas compras no mês sem se preocupar com uma perda significativa do valor real do seu salário, assim, a referência de preços voltava.

Nesse sentido como diz (SESSO FILHO, 2001):

“A possibilidade de comparações de preços e maior tempo para as compras, melhor distribuídas ao longo do mês de acordo com a necessidade de cada família, promoveu o aumento das compras por impulso, exigência por qualidade e preços baixos”.

Somado a este novo consumidor e a essa nova oferta mais volumosa e diversificada, outro impacto importante da estabilização deve ser destacado, qual seja, a mudança no foco gerencial das empresas do setor. A ênfase se deslocou do ganho financeiro para o ganho operacional em número de vendas.

De acordo com (G. MERCANTIL, 1998):

“Como os supermercadistas praticamente só recebiam consumidores à vista, estabelecia uma folga entre esse recebimento e o pagamento aos fornecedores a prazo, gerando uma disponibilidade de capital, que era investida na ciranda financeira. O resultado dessas aplicações significava expressivos ganhos para as empresas, inflando os lucros não-operacionais das redes e relegando para um segundo plano os aspectos operacionais dos supermercados”.

Mais adiante complementa:

“Com a redução do lucro financeiro, as empresas tiveram que se concentrar na geração de lucros através de suas operações comerciais, incrementando as estratégias de redução de custos e de aprimoramento na gestão das lojas, com a utilização da informática. A eficiência operacional ganhou muita mais importância, constituindo-se em diferencial competitivo fundamental, aumentando o poder de fogo das pequenas e médias empresas, normalmente mais ajustadas em seus custos”.

A entrada maciça de capital estrangeiro impulsionada pela abertura comercial e financeira do país também teve parte importante na nova moldura do varejo supermercadista. A tabela 4.1 abaixo mostra um quadro comparativo indicando a origem de capital das sete maiores empresas do setor em 1991 e 2001. Podemos ver que em 1991 seis das sete maiores empresas do setor tinham capital integral ou parcialmente nacional, mas em 2001 apenas uma empresa das sete maiores possuía capital nacional.

Tabela 4.1– Sete maiores empresas do setor e origem de capital em 1991 e em 2001

Empresa	Origem do capital	Empresa	Origem do capital
Cia. Brasileira de Distribuição	brasileiro	Cia. Brasileira de Distribuição	brasileiro / francês
Carrefour	francês	Carrefour	francês
Paes Mendonça	brasileiro	Sonae	português
Casas Sendas	brasileiro	Casas Sendas	português
BomPreço	brasileiro	BomPreço	holandês
Eldorado	brasileiro	Wal-Mart	norte-americano
Cia. Real de Distribuição	brasileiro / português	Jerônimo Martins	português

Fonte: Freitas (2005)

Os grandes investimentos estrangeiros ocorridos são compreendidos pelas estratégias das grandes empresas de varejo mundiais. No contexto da América Latina, a estabilização econômica e a abertura das contas externas brasileiras colocaram o país como o grande mercado da região a ser ocupado, seja por aquisição ou implantação de novas lojas.

A tecnologia varejista é outro ponto que afetou a estrutura do setor como afirmam (OLIVEIRA & MACHADO, 2004):

“A incorporação de avanços tecnológicos também constitui fator de importante impacto estrutural no segmento. O aumento dos investimentos em automação comercial, modernização da tecnologia da informação, mudanças no modelo de gestão, ampliação nas formas de crédito ao consumidor, otimização da área de vendas e melhorias na qualidade do atendimento constituem algumas das mudanças verificadas”.

A tecnologia mais moderna impactou o nível dos serviços extras dentro dos supermercados, mas principalmente permitiu um melhor gerenciamento voltado para a logística, fator essencial para que as grandes redes se expandissem gerando economias de escala.

Todas essas mudanças do período pós-Real implicaram em um quadro extremamente dinâmico para o setor. A demanda cresceu em todos os níveis de renda, os consumidores se tornaram mais exigentes em relação aos serviços das lojas e mais conscientes para a comparação de preços. A oferta se avolumou e se diversificou através de uma indústria de alimentos e de outros bens de consumo diários em plena expansão, em plena abertura comercial e financeira do país. Nesse quadro, o setor supermercadista se firmava dentro do sistema de distribuição brasileiro como o principal canal de vendas para os bens de consumo diários.

O capital estrangeiro atuou na formação de grandes redes de supermercados através de aquisições, novas lojas e investimentos em tecnologia.

Todos esses fatores somados resultaram no processo de concentração do setor, raciocínio que nos remete a uma análise de como essa nova estrutura concorrencial de mercado induziu a adoção de estratégias expansionistas.

A noção de estrutura de mercado contempla a avaliação das barreiras à entrada enfrentadas por todos os potenciais entrantes no mercado.

Dentre as barreiras destacadas por (FILHO, 2003) temos:

- Fidelidade do consumidor
- Menor conhecimento do mercado
- Realização de contratos com fornecedores
- Escolha correta da localização das lojas
- Economias de escala
- Retaliação por parte dos competidores instalados

A fidelidade do consumidor está relacionada com a qualidade do serviço que as lojas oferecem, além do investimento em marketing no sentido de fortalecer as marcas das bandeiras associadas à rede, atrelando-as à noção de preços baixos.

O menor conhecimento do mercado em que a empresa entrante decide atuar dificulta a escolha do melhor *mix* de produtos, a implantação dos serviços adequados e impõe custos transacionais no início da relação com os fornecedores costumeiros para um varejista daquele mercado.

A localização das lojas é uma questão muito importante para os supermercados devido à impossibilidade, na grande maioria dos casos, de coexistirem várias lojas num determinado espaço geográfico restringido, o que é chamado na literatura de mercado relevante ou área de influência. Nesse sentido, o potencial entrante terá dificuldades para escolher algum terreno cuja localidade seja caracterizada como um bom ponto comercial e que já não esteja ocupado por lojas de pequenas empresas ou de alguma grande rede.

As economias de escala obtidas pelas redes de supermercados são consequência da melhor eficiência do planejamento logístico, somente um número mínimo de lojas possibilitaria a centralização do abastecimento das lojas em um ou poucos centros de distribuição ou depósitos. Além disso, pode ocorrer uma maior profissionalização administrativa da rede de lojas, o que inclui uma maior centralização do planejamento de estoques, compras, investimentos em marketing e etc.

A possibilidade de retaliação por parte dos competidores instalados, citado em (FILHO, 2003), seria sustentada pela idéia de que as lojas pré-estabelecidas poderiam praticar preços inferiores aos praticados antes da entrada do novo competidor, no intuito de dificultar, ou mesmo impedir, a manutenção inicial de suas atividades. Ao que tudo indica esse tipo de barreira à entrada não exerceu influência importante no setor supermercadista brasileiro porque as grandes redes não conseguiram impedir um forte crescimento do número de entrantes de pequeno porte no mercado.

A relação com os fornecedores. No que se refere ao poder de barganha obtido pelas grandes empresas têm se tornado um grande trunfo destas. O maior poder negociação contra a indústria permitiu que redes como o Carrefour e Pão de Açúcar comprassem, com menores preços, transferindo parte das margens da indústria diretamente para o varejo.

De maneira geral devemos considerar a existência tanto das economias de escala quanto das barreiras à entrada no varejo supermercadista, ou seja, uma empresa que pretenda entrar no mercado planejando expandir-se terá muitas dificuldades para obter sucesso. Portanto, como explicar a entrada de tantas novas empresas no mercado brasileiro, principalmente no tocante às grandes varejistas internacionais, contando com o fato de que elas conseguiram expandir seus negócios rapidamente?

A resposta é que praticamente todas as barreiras à entrada podem ser contornadas por meio de aquisição de firmas pré-estabelecidas no mercado.

De acordo com (WILDER, 2003):

“A aquisição possibilita adquirir a fidelidade do consumidor, o conhecimento do mercado através dos antigos funcionários, as relações com os fornecedores e outras vantagens quando comparada à entrada no mercado com a abertura de novas lojas. A estratégia é comumente utilizada por grandes redes para expandir sua área de atuação”.

As barreiras à saída do setor, constituídas basicamente pelos custos irrecuperáveis (*sunk costs*), são consideradas pequenas devido à baixa especificidade da tecnologia média, bastante difundida em quaisquer outros tipos de operação varejista. E também devido à mão-de-obra pouco qualificada, em sua maioria, o que não exige grandes investimentos em qualificação e treinamento (WILDER, 2003).

Portanto, o mercado supermercadista brasileiro pós-Real poderia ser avaliado como um mercado em pleno dinamismo, uma oportunidade única de investimento para a expansão das grandes redes de supermercados por meio de aquisições. A estrutura de mercado indicava uma única estratégia para que um potencial entrante, como o grupo holandês Royal Ahold, entrasse no mercado tempestivamente mesmo que com um planejamento expansionista para cumprir. Além de contornar as barreiras à entrada e conquistar economias de escala rapidamente, tratava-se de adquirir empresas já existentes com operações consolidadas. No caso da Royal Ahold, sua entrada em 1996 se deu pela associação e depois aquisição total da tradicional rede nordestina BomPreço, a partir desta negociação o grupo holandês continuou expandindo suas operações com novas aquisições pelo nordeste.

Tentamos mostrar, portanto, que as mudanças econômicas brasileiras ocorridas a partir do Plano Real modificaram sensivelmente estrutura de mercado do varejo supermercadista, neste novo contexto o mercado brasileiro se tornou muito atrativo para a estratégia expansionista do capital internacional e a estrutura do setor brasileiro induzia fortemente a expansão por meio de aquisições e fusões. Nesse sentido, utilizando o exemplo comportamental da maior empresa do setor no país, poderemos avaliar se, de fato, a conduta foi realmente induzida pela estrutura do mercado.

4.2 – Conduta Estratégica da CDB (Grupo Pão de Açúcar)

Como se tentou demonstrar anteriormente a estrutura de mercado que se formou no período pós-Real transformou o varejo brasileiro numa grande oportunidade para o capital estrangeiro que adotasse uma estratégia expansionista. A regra de ouro era expandir a rede, obter economias de escala, mas atento com a qualidade do serviço, mesmo que isso não resultasse em ganhos imediatos.

A Companhia Brasileira de Distribuição (CDB), ou Grupo Pão de açúcar é o símbolo de sucesso da expansão supermercadista, é a maior operação do setor no país com uma boa qualidade do serviço e planejamento operacional.

Para demonstrar a conduta da empresa nesse período de concentração de mercado destacaremos; os investimentos, aquisições e implantação de novas lojas, a reestruturação das atividades (incluindo a questão tecnológica), a centralização logística, entre outras estratégias como a baseada em marcas próprias. No que concerne à qualidade dos serviços, observaremos os investimentos em marketing, relacionamento com o consumidor, estratégia de penetração nos mercados via bandeiras, entre outros pontos.

4.2.1 - Estratégia expansionista

A expansão da rede pode ser vista na tabela 4.2 a abaixo fornecida no próprio *site* do Pão de Açúcar. Podemos observar as aquisições da empresa desde 1999 até o segundo trimestre de 2005, incluindo informações mais detalhadas sobre a rede adquirida, como o número de lojas, total de vendas brutas, área de vendas, localidade e quais bandeiras foram utilizadas na transformação das lojas compradas. No total do período (1999-2005), a empresa adquiriu 308 lojas, expandiu sua área de vendas em mais 648.144 m²e incorporou R\$ 8,5 Bilhões no volume de vendas. Não cabe fazermos uma leitura exaustiva da tabela 4.2, mas podemos destacar que o movimento expansionista não mostra sinais de diminuição nos anos mais recentes.

Tabela 4.2 – Aquisições do Grupo Pão de Açúcar no período (1999-2005)

Redes	Data	Número de lojas	Área de Vendas m2	Vendas Brutas R\$ milhões (3)	Estado	Convertido em:
						Pão de
Peralta	1T99	38	48.000	326	São Paulo	Açúcar/Barateiro/Extra
Paes Mendonça						Pão de Açúcar/
(1)	2T99	25	119.120	940	SP/MG/RJ	Barateiro/Extra
Mappin (1)	3T99	2	23.000	100	São Paulo	Extra
Shibata	4T99	4	13.200	100	São Paulo	Barateiro/Extra
Supermercados						
Mogiano	4T99	2	5.800	28	São Paulo	Barateiro
TOTAL 1999		71	209.120	1.495		
Cibus	1T00	1	1.250	13	São Paulo	Barateiro
Ita	1T00	1	2.800	35	São Paulo	Barateiro
São Luiz	1T00	9	9.932	120	Ceará	Pão de Açúcar
Boa Esperança	2T00	6	10.100	100	Paraíba	Pão de Açúcar
Gepires	2T00	2	2.642	25	São Paulo	Barateiro
Nagumo	2T00	12	16.216	240	São Paulo	Barateiro
Parafi	2T00	11	14.830	150	Paraná	Pão de Açúcar
Reimberg	2T00	9	7.673	125	São Paulo	Barateiro
Rosado	2T00	13	15.600	150	São Paulo	Pão de Açúcar
TOTAL 2000		64	81.043	958		
ABC					Rio de	
Supermercados	4T01	26	42.497	400	Janeiro	Barateiro
TOTAL 2001		26	42.497	400		
Comprebem (2)	2T02	12	11.840	122	Pernambuco	
Sé						Pão de Açúcar/
Supermercados	2T02	60	96.074	1.044	São Paulo	Barateiro/Extra
TOTAL 2002		72	107.914	1.166		
					Rio de	
Sendas (3)	1T04	68	198.042	2.273	Janeiro	Sendas/Extra
TOTAL 2004		68	198.042	2.273		
CooperCitrus	2T05	7	9.528		São Paulo	CompreBem
2005		7	9.528	2.273		
TOTAL		308	648.144	8.565		

(1) Lojas arrendadas

(2) Reincorporação de lojas

A estratégia expansionista por si só não poderia garantir a verdadeira ocupação dos mercados em disputa, por isso a empresa ao tornar sua rede de lojas cada vez maior e mais complexa teve que realizar um esforço concomitante no sentido de tornar suas operações mais eficientes. O próximo item trata do ponto crucial para que esse requisito se tornasse efetivo.

4.2.2 - Modernização tecnológica

Na década de 90 ocorreu um intenso processo de modernização tecnológica no setor supermercadista, este item procura estabelecer a importância desse movimento no setor, especialmente para o Pão de Açúcar.

A automação procurou tornar a empresa mais eficiente com um maior controle operacional, este movimento envolvia a recepção dos produtos na loja, estoques de mercadorias, gerenciamento de categorias, departamento financeiro e *check-outs* modernizados com leitores ópticos.

A inovação tecnológica, em suma, modificou significativamente as atividades supermercadistas. No caso da automação podemos segmentá-la em duas partes de acordo com (WILDER, 2003); a automação dos caixas relacionada com leitores de código de barra e máquinas de preenchimento de cheques, por exemplo, e a automação de retaguarda que tem como objetivo analisar as informações geradas na loja e elaborar relatórios gerenciais.

A inovação tecnológica avançou principalmente sob dois conceitos: A resposta Eficiente ao Consumidor (*Efficient Consumer Response* – ECR) e a transferência eletrônica de informações (*Electronic Data Interchange* – EDT) (SANTOS & GIMENEZ, 1999, MENDONÇA, 2001). A ECR partiu de uma iniciativa da indústria abrangendo quase toda a cadeia produtor-consumidor do sistema de distribuição com o intuito de tornar mais eficiente a distribuição dos produtos. Trata-se de estreitar a relação entre consumidor e produtor sob a intermediação varejista, através da troca ágil de informações padronizadas entre os agentes envolvidos, questão que envolve o *mix* de produtos, a operação de reposição e gerência de estoques, promoções e introdução de novos produtos, entre outros. O investimento em ECR é caro e o retorno não é imediato, mas no varejo moderno tornou-se ferramenta fundamental para a expansão de uma rede de lojas. O resultado é a redução de

vários custos transacionais ao agilizar o planejamento da indústria de acordo com o comportamento do consumidor nos supermercados.

O investimento na transferência eletrônica de dados, parte integrante do ECR, se refere basicamente à troca de informações computacionais em uma rede virtual, vários custos relacionados ao manuseio da informação foram reduzidos, acelerou-se o processo de compra junto aos fornecedores além da obtenção atualizada sobre o padrão de venda de cada loja da rede. O tempo gasto em diversas ações é economizado e a necessidade de mão-de-obra se reduz ao mesmo tempo em que a rede de supermercados passa a dispor de informações sobre seus clientes.

O grupo Pão de Açúcar investiu pesado em tecnologia, foi um dos pontos de maior atenção da empresa.

De acordo com a matéria publicada na revista EXAME (ROSENBURG, 2001):

“Entre as empresas de varejo com operação no Brasil, nenhuma se compara ao Pão de Açúcar em tecnologia”, diz a americana Meredith Jensen, analista do banco de investimentos J.P Morgan nos Estados Unidos. Hoje, todas as lojas do grupo – inclusive aquelas que acabaram de ser compradas – estão integradas sob o mesmo sistema”.

Mas adiante acrescenta:

“Só entre 1999 e 2000 o Pão de Açúcar investiu 390 milhões de reais em tecnologia e logística. Isso permitiu que a empresa se tornasse uma referência em gestão da cadeia de suprimentos e conhecimento do consumidor. Hoje, mais de 2 500 fornecedores se comunicam com o grupo pela internet para emissão de pedidos e liberação de mercadorias. Cerca de 85% das suas compras são feitas por reposição contínua: quando o estoque da loja chega a um determinado nível, o pedido é gerado automaticamente”.

Em 1995, apenas 15% das lojas da rede eram informatizadas, hoje todas as 551 lojas se encontram no mesmo patamar tecnológico (ROSENBURG, 2001). A tecnologia da informação permite que os dados de cada *check-out* da rede sejam transferidos automaticamente para a gerência de estoques. As informações são de tal forma

centralizadas que os diretores conseguem analisar dados sobre as atividades de toda a rede dia-a-dia.

A questão tecnológica vista neste item mostra a importância que esse fator possui para uma atividade que se fundamenta na intensa distribuição de mercadorias cotidianamente. Ademais, a questão logística não pode ser compreendida somente sob o aspecto tecnológico, mas também organizacional, aspecto que trataremos no próximo item.

4.2.3 – Planejamento Logístico: Centralização

A logística de uma rede supermercadista é fator crucial para o sucesso desta. Neste item procuraremos explorar essa questão, novamente mostrando sua importância para o setor como um todo, mas principalmente para a empresa em foco.

O Pão de Açúcar foi pioneiro numa estratégia que aumentou a eficiência da gerência de mercadorias, compras e controle de estoques, trata-se da centralização logística.

De acordo com (ROSENBURG, 2001):

“No modelo antigo, cada loja funcionava independentemente, emitindo seus próprios pedidos aos fornecedores. Hoje, um departamento comercial corporativo, com unidades de negócio para cada tipo de mercadoria, cuida de todas as compras e planeja a distribuição. “Ganhamos poder de negociação com fornecedores e agilidade na operação”, diz Valdemar Machado, 50 anos, diretor comercial do Pão de Açúcar e membro do comitê executivo. “Isso permite que os funcionários das lojas, em vez de ficar tirando pedidos, possam se concentrar em aspectos mais estratégicos, como a definição de produtos e promoções”.

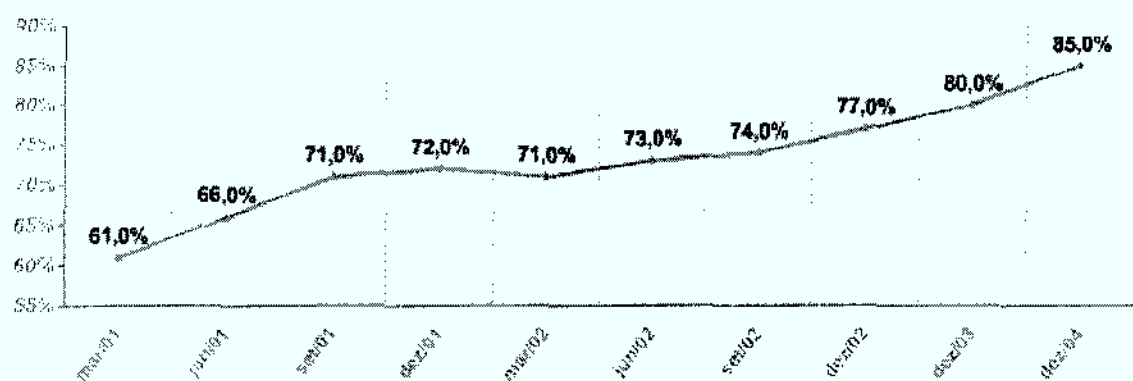
Um problema decorrente da centralização é a dificuldade de comunicação entre as lojas e os fornecedores, pois ao invés de vários negociadores espalhados pela rede há uma concentração das negociações em poucas gerências nas centrais de distribuição. Para contornar esse problema o Pão de Açúcar criou, por exemplo, o Ombudsman do fornecedor e um departamento comercial móvel, o primeiro com o intuito de ouvir queixas e sugestões da indústria e o segundo no intuito de diminuir o espaço entre os departamentos comerciais

que gerenciam diversas mercadorias, as lojas e os fornecedores locais, aqueles cujos produtos atendem somente determinado mercado restringido.

A estratégia de centralização tomou força no final dos anos 90, o gráfico 4.1 abaixo mostra a evolução do Pão de Açúcar nesse quesito. A centralização da distribuição¹⁶ subiu de 61,0% em 2001 para 85,0% em 2004.

**Gráfico 4.1 – Evolução da Centralização Logística do Grupo
Pão de Açúcar (2001-2004)**

(%) Evolução da Centralização de Distribuição



Fonte: Site CDB

Embora outras empresas não divulguem dados como esse, é reconhecido no mercado o sucesso alcançado pela CBD em termos de centralização, um alvo que é perseguido por toda grande varejista de supermercados. No próximo item trataremos de uma estratégia de mercado que objetiva ramificar a operação da rede de supermercados de forma a alcançar diversos mercados com diferentes níveis de renda.

4.2.4 – Divisão de Bandeiras

As grandes redes de supermercados tiveram que se adaptar ao complexo mercado consumidor brasileiro para que pudessem expandir, um mercado que inclui num mesmo espaço geográfico consumidores com os mais diversos níveis de renda. Neste item

¹⁶ A centralização da distribuição se refere à concentração das compras, dos estoques e transporte das mercadorias, sob uma mesma estrutura física ou organizacional.

exploraremos essa estratégia que foi perseguida por todos os grandes supermercadistas do país.

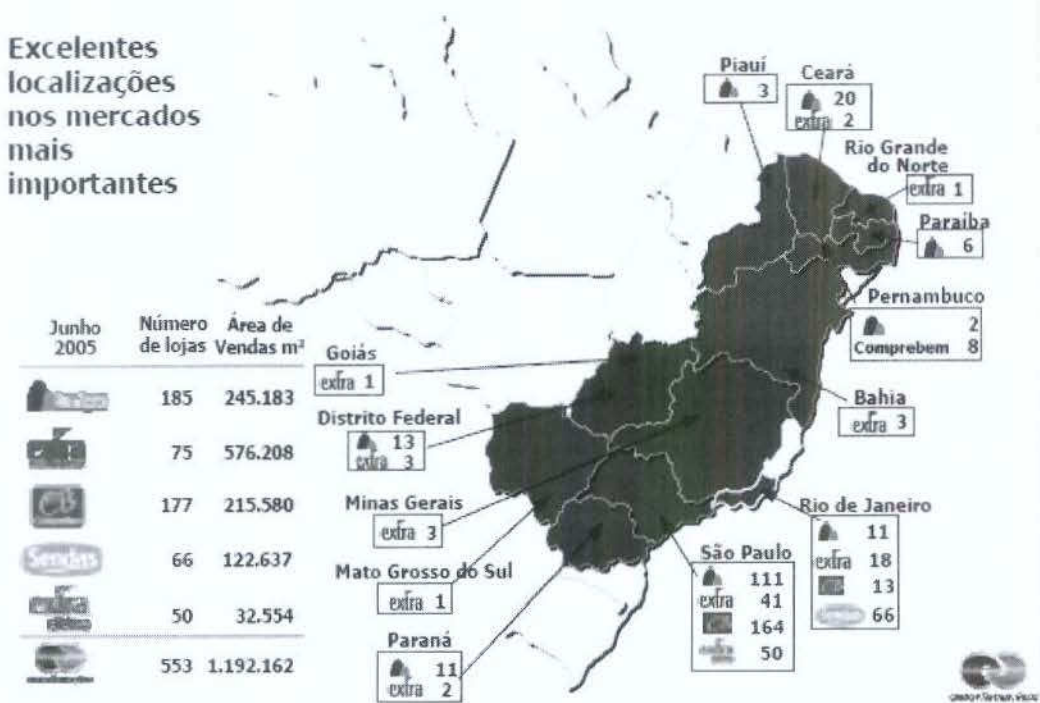
O conceito de Bandeira nada mais é do que a utilização de diferentes formatos de lojas com o intuito de atender os variados tipos consumidores. Cada formato pretende se adequar a determinados consumidores através do *mix* de produtos e dos serviços oferecidos nas lojas.

Nas palavras do próprio Pão de Açúcar divulgadas em seu site corporativo:

“Cada um dos conceitos de nossas marcas é claramente identificado no mercado por uma combinação de produtos e serviços oferecidos e nível de renda do consumidor. Por exemplo, o formato Pão de Açúcar está direcionado às classes de maior renda, por meio da combinação da localização da loja, o layout da loja e as ofertas de produtos e serviços. Nosso segundo formato, CompreBem e Sendas, está direcionado às classes média e de renda mais baixa. Nosso terceiro formato de lojas de varejo, Extra, é nosso formato de hipermercado que oferece a mais vasta variedade de produtos dentre os nossos formatos de lojas, permitindo atingir consumidores integrantes de todas as classes de renda. Nossa divisão de hipermercados dispõe de uma vantagem adicional de se beneficiar da carência de lojas de departamentos e lojas especializadas no Brasil. Dessa forma, uma loja de varejo como o Extra, que também vende produtos não-alimentícios, tais como eletrodomésticos, produtos eletrônicos, mercadorias em geral, vestuário e têxtil é bastante conveniente para os consumidores brasileiros”.

O mapa abaixo mostra a estrutura de Bandeiras seguida pela empresa incluindo a distribuição geográfica das lojas.

Gráfico 4.2 - Mapa de distribuição operacional do Grupo Pão de Açúcar (2005)



Fonte: Site CDB

Fica evidente a concentração das atividades da empresa no estado de São Paulo e, em menor escala, no estado do Rio de Janeiro. Podemos destacar também que o maior número de lojas do formato CompreBem simboliza a iniciativa em expandir a rede na direção dos consumidores de menor renda.

No próximo item outra estratégia operacional é discutida no âmbito da conduta da empresa, neste caso, mais específica e incluindo questões sobre o relacionamento com os fornecedores.

4.2.5 - Marcas Próprias

Uma estratégia importante para a obtenção de maior poder de barganha frente aos fornecedores é a das marcas próprias, este item procura explorar esse tema observando a atuação da rede Pão de Açúcar.

A estratégia consiste na venda de diversos produtos utilizando a marca da empresa, encomendam-se produtos de fornecedores menores para que recebam a marca Pão de

Açúcar. Isto não significa que o varejista participe da atividade produtiva. Para o fornecedor de menor porte trata-se de uma boa oportunidade de obter contratos mais estáveis com maiores prazos, possibilitando a participação em um canal de venda imenso, talvez não possível caso tivesse que competir com outros fornecedores já diferenciados. Para o supermercadista a estratégia permite maior poder de negociação contra os grandes fornecedores, pois não há custo de exposição das mercadorias nas lojas, assim, o preço médio destes produtos costuma ser de 10% a 20 % mais baixos, o que cria uma espécie de fornecedor substituto com a diferença da marca atrelada e com menores custos de venda (BORGES, 2001). A adoção desse tipo de estratégia pode ser explicada pela busca de alternativas de diferenciação da comercialização devido a maior concorrência entre as empresas líderes, no caso, Pão de Açúcar e Carrefour. Outro fator a ser considerado é a venda desses produtos mais baratos para um consumidor com nível de renda mais baixo.

Citando (OLIVEIRA & MACHADO, 2004) e indiretamente outros autores:

“Adicionalmente, Bagnara (1996) constatou que as características do produto interagem com as características da loja, afetando diretamente a percepção de qualidade do consumidor. O objetivo da estratégia é associar a imagem de credibilidade que a rede possui junto ao consumidor ao produto de marca desconhecida que será vendido sob a marca da rede. Segundo Mathews (1995) a utilização das marcas próprias propicia uma vantagem comparativa sobre a concorrência ao aumentar a lealdade dos clientes às lojas. Além de melhorar o acesso de clientes às lojas, atraídos pela oferta de produtos exclusivos comercializados a preços inferiores aos concorrentes similares diretos e aumentar do número de itens e categorias disponíveis nas gôndolas, a estratégia consegue promover a competição em condições de igualdade com marcas tradicionais que possuem reputação já estabelecida junto ao mercado consumidor (Monteiro neto, 2001)”.

De acordo com os dados fornecidos pelo Pão de Açúcar em seu site, suas lojas já comercializam mais de 1.500 itens com marca própria, representando cerca de 3,7% do total de vendas em 2003.

4.2.6 - As Estratégias sob perspectiva: Consumidor e Fornecedor

Para uma melhor análise da conduta do Grupo Pão de Açúcar, podemos dividir suas ações entre aquelas voltadas mais diretamente para o consumidor e as direcionadas para suas relações com os fornecedores. Em ambos os casos temos de ter em vista que boa parte das estratégias adotadas pelo Pão de Açúcar foram seguidas também pelo Carrefour e, em certa medida, pelas outras maiores redes, todas seguiram a tendência condicionada pela nova estrutura do mercado varejista brasileiro e pelos avanços do varejo supermercadista mundial. Do ponto de vista do consumidor podemos destacar:

- Informações sobre o consumidor - A importância do conhecimento sobre o consumidor não é somente relativo à satisfação deste, mas também em relação às questões operacionais como a maior eficiência de estoques e na seleção do *mix* de produtos. A formação de “estoques de segurança”, por exemplo, chegam a amarrar quase 40% do capital de giro em algumas redes (ANGELO & SILVEIRA, 2001). O programa de fidelização do Pão de Açúcar através do uso do cartão de uso promocional tem também a função de reunir informações sobre o hábito de compra dos clientes;
- Comércio Virtual - O Pão de Açúcar foi a primeira empresa do varejo a montar um esquema de vendas pela internet – O Pão de Açúcar Delivery;
- Investimento em Marketing – A diferenciação da marca tem sido uma das prioridades do Grupo, definida a estratégia das bandeiras trata-se de fortalecê-las frente ao consumidor;
- Área Social – O investimento na área social tem sido um dos destaques da empresa na busca de qualificar sua imagem. Patrocinando eventos esportivos como maratonas ou eventos culturais como o Ano do Brasil na França ela concorreu em alguns prêmios como o Valor Social do jornal Valor Econômico chegando a ser finalista;
- Serviços Extras – O Pão de Açúcar também investiu grandes recursos para padronizar todas suas novas lojas, construídas ou adquiridas, de acordo com as bandeiras estabelecidas. Além disso, vários serviços foram agregados como postos de gasolina, maiores estacionamentos, ou serviços financeiros como o

fornecimento de crédito ao consumidor e a presença de caixas eletrônicos nas lojas.

Dentre as iniciativas mais voltadas para as relações com os fornecedores podemos ainda destacar:

- Negociações Informatizadas – O uso da tecnologia da informação trouxe agilidade para as diversas negociações do varejo, o que envolveu o cadastramento dos fornecedores, os pedidos de compras, negociação de preços com leilões on-line, entre outros;
- Centros de Distribuição – A criação dos centros de distribuição facilitou o abastecimento da rede supermercadista e o transporte das mercadorias dos fornecedores para uma central de estoques;
- Criação do Ombudsman do Fornecedor;
- Parceria com fornecedores nacionais para exportação (EXPORTAPÃO).

Todas as iniciativas destacadas fazem parte do que há de mais moderno em termos de estratégia varejista no mundo, o Grupo Pão de Açúcar conseguiu alcançar uma qualidade operacional de nível internacional. Muito do sucesso obtido pela empresa se deve à associação com a rede francesa Casino em 1999, que não só trouxe a injeção de capital necessária para aumentar o ritmo de aquisições e aliviar dívidas, como também trouxe a experiência estratégica da concorrência global. No próximo item discutiremos o desempenho alcançado pela CDB durante os últimos dez anos de expansão aliados à busca da qualidade operacional

4.3 - Desempenho

A operação do Pão de Açúcar é reconhecida no mercado como de alto nível, consultores indicam que sua eficiência na América Latina só perde para a operação da Wal-Mart no México (ROSENBURG, 2001). A reestruturação da empresa comandada por Abílio Diniz resultou na reconquista da liderança do mercado em 2001. Os gráficos e tabelas abaixo mostram alguns dos principais resultados alcançados pela empresa nos últimos anos como, por exemplo, a evolução do *market share*, número de lojas e funcionários, todos os dados são fornecidos no site da empresa;

No gráfico 4.3 abaixo, podemos observar a evolução do total das vendas brutas que somavam 2,9 Bilhões de reais em 1995 atingindo 15,2 Bilhões em 2004. O crescimento do

poder de mercado da empresa se reflete no crescimento do *market share* que indicava 7,2% em 1994 crescendo para 15,8% em 2004, ou seja, em cerca de dez anos o Grupo Pão de Açúcar mais que dobrou sua participação no faturamento total do varejo supermercadista brasileiro, inclusive ocupando a posição de liderança a partir do ano 2000.

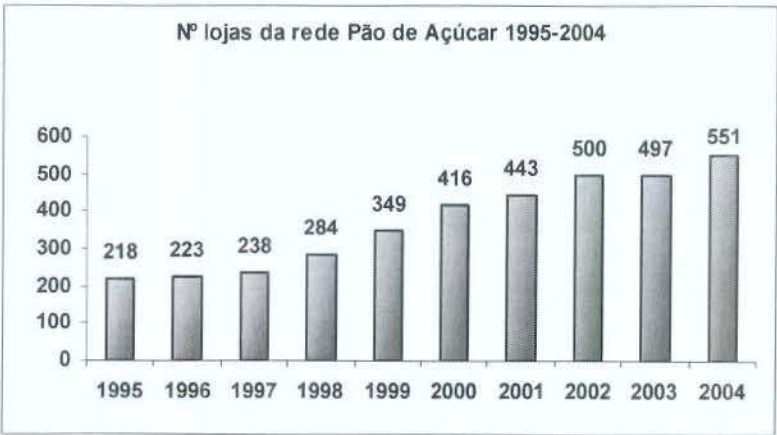
Gráfico 4.3 – Evolução do Market Share e do Total de Vendas Brutas (em R\$ Milhões) no período 1995-2004



Fonte: Site CDB

O gráfico 4.4 mostra o crescimento contínuo do número de lojas da empresa, a soma total da rede era de 218 lojas em 1995 passando para 551 lojas em 2004, ou seja, o tamanho da rede de lojas mais que dobrou nos último dez anos, somando um crescimento de 253% no período.

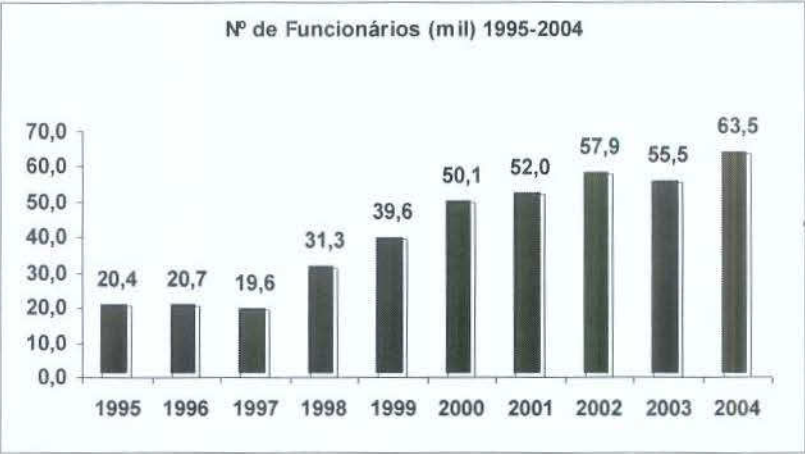
Gráfico 4.4 – Evolução do número de lojas da rede Pão de Açúcar no período (1995-2004)



Fonte: Site CDB

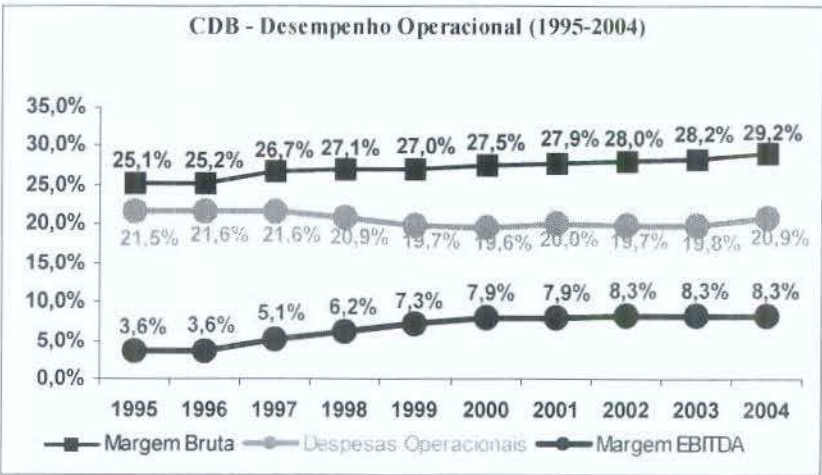
O crescimento do número de funcionários da empresa não ficou atrás, de um total de 20,4 mil funcionários em 1995 cresceu para um número três vezes maior, ou 63,5 mil em 2004.

Gráfico 4.5 – Crescimento do número de funcionários da rede Pão de Açúcar no período 1995-2004 (em mil) – fonte: Site CDB



No gráfico 4.4 podemos demonstrar que a expansão expressiva da empresa não fez com que ela perdesse sua eficiência. A margem bruta em termos percentuais (margem bruta sobre as vendas líquidas) mostra um crescimento de 25,1% em 1995 para 29,2% em 2004, por outro lado, as despesas operacionais caíram de 21,5% em 1995 para 20,9% em 2004. Assim, a margem EBITDA apresentou significativo crescimento de 3,6% em 1995 para 8,3% em 2004.

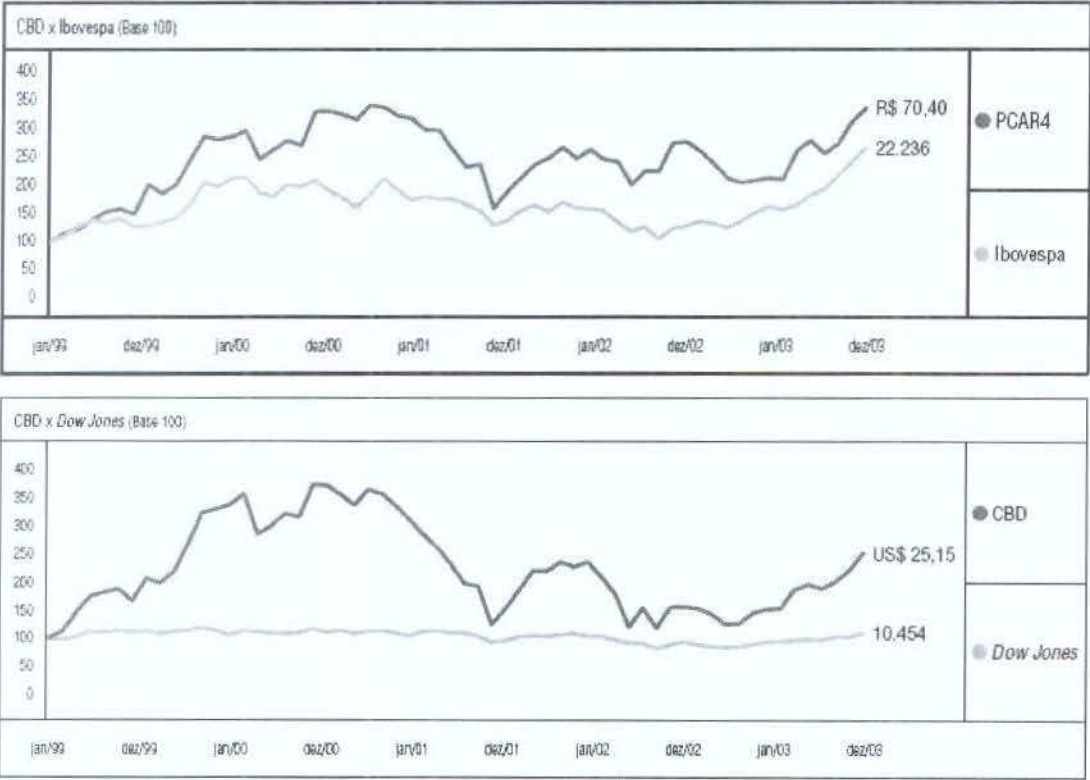
Gráfico 4.6 – Evolução das Despesas Operacionais, Margem Bruta e Margem EBITDA no período (1995-2004).



Fonte: Site CDB

A empresa abriu seu capital em 1995 e desde então persegue padrões internacionais de Governança Corporativa na sua gestão. Nos dois gráficos a seguir mostra-se a evolução da cotação das suas ações preferenciais (PCAR4) na Bovespa, onde é classificada pelo Nível 1 de Governança Corporativa, além dos ADRs (*American Depositary Receipts*) lançados em 1997 na Bolsa de Valores de Nova York (NYSE). A evolução da cotação dos dois papéis apresentou performances melhores que os da média das respectivas Bolsas de negociação em todo o período 1999-2003. As ações da empresa negociadas na Bovespa mantiveram valorizações sempre acima do índice IBOVESPA no período. Mesmo na bolsa norte-americana os papéis do Grupo Pão de Açúcar apresentaram melhores resultados que o índice Dow Jones no período.

Gráfico 4.5 – Evolução comparativa entre os principais títulos da empresa no Brasil e no Exterior para o período 1(1999-2003)



Fonte: Site CDB (Relatório Anual 2003)

Além dos dados operacionais e financeiros, alguns reconhecimentos obtidos pela empresa também denotam a qualidade operacional alcançada. Destacando-se os fornecidos pelo site da empresa:

- Prêmio Valor Social – Categoria Grande Prêmio
- Prêmio Abrasca¹⁷ 2004 – Melhor Relatório Anual 2003
- Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa – Empresas modelo de responsabilidade social em 2004 e Projeto Estações de Reciclagem Pão de Açúcar/Unilever
- Uma das 40 melhores empresas para a mulher trabalhar – revista Exame 2004/2003
- Uma das 10 Empresas Mais Admiradas do Brasil – revista Carta Capital e Instituto Interscience/ 2003, 2002, 2000.
- VIII Prêmio Transparência da Anefac¹⁸ – Fipecafi – Serasa
- Prêmio Melhores da Revista Dinheiro 2004
- Melhor Empresa da América Latina em Relações com Investidores – Institucional Investor (setor)

De maneira geral, a Companhia Brasileira de Distribuição, sob os comandos da família Diniz parece ter conseguido expandir agressivamente sua ocupação no mercado varejista brasileiro, sem deixar de se preocupar com a qualidade operacional de suas atividades como vimos no refletido no crescimento da margem EBITDA em praticamente todos os anos do período 1995-2004.

A análise da Estrutura-Conduta-Desempenho, portanto, parece ter evidenciado que a estrutura de mercado do setor ao permitir que as barreiras à entrada fossem suprimidas pelas aquisições, induziu a adoção de estratégias expansionistas por parte de todas as maiores redes de supermercados atuantes no Brasil. Além disso, vimos que a maior empresa do setor no país adotou tal estratégia sem se descuidar da eficiência das suas operações, o que lhe rendeu bons resultados, principalmente a consolidação da posição de líder do setor de supermercados brasileiro.

¹⁷ Abrasca – Associação Brasileira de Companhias Abertas.

¹⁸ Anefac – Associação Nacional de Executivos de Finanças Administração e Contabilidade. Fipecafi – Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuarias e Financeiras.

Capítulo 5. Impactos da Concentração sobre o Sistema de Distribuição

Introdução

A última parte deste trabalho consiste em considerar alguns dos principais agentes econômicos que compõem o sistema de distribuição dos produtos de consumo diário dentro novo panorama que se formou no setor nos últimos dez anos. A concentração de mercado alcançado pelas grandes redes varejistas implicou em mudanças na distribuição do espaço econômico ocupado pelos atacadistas, pequenos e médios supermercadistas além da indústria (fornecedores). O estado através da incumbência e competência em atuar na defesa da livre concorrência de mercado passou a atuar de maneira direta no setor. Diversas aquisições foram julgadas pelo CADE e acompanhadas pelas demais instituições públicas incumbidas de tais questões, o que mostra que o Brasil está seguindo a tendência mundial não somente no sentido da concentração varejista, mas também concernente à atuação do estado em tentar impedir que as grandes redes obtenham poder suficiente para exercer controle de preços reduzindo o bem-estar econômico.

O dinamismo recente das mudanças impede uma análise conclusiva sobre os desdobramentos do fenômeno da concentração, desse modo, o que nos cabe no âmbito deste trabalho é explicitar algumas observações mais nítidas já tratadas na literatura sobre o setor. Levantar as novas questões sobre um mercado em plena transformação se faz importante para a compreensão de como os agentes econômicos envolvidos reagiram ao novo ambiente e que tipos de perspectivas podem ter para o futuro.

Nesse sentido, a análise dos impactos da concentração será estruturada a partir de cada ator envolvido, atacadistas, pequenos e médios supermercadistas, indústria e consumidor.

5.1 – Atacadistas

Tendo em conta a apresentação das três formas principais de atuação do setor atacadista, o que levaremos em conta nas próximas observações é concernente ao atacado distribuidor. A dificuldade da indústria para abastecer os mais diversos formatos varejistas, principalmente os pequenos e médios localizados em regiões geográficas diferentes e

distantes, abre espaço para que o atacado distribuidor tenha seu espaço econômico dentro do sistema de distribuição. Se a indústria consegue em alguns casos negociar as compras e entregas diretamente com o varejo, como acontece com as grandes redes supermercadistas, em outros casos isso não é economicamente viável, assim, cabe ao atacado distribuidor a tarefa de atender o segmento dos pequenos e médios varejistas independentes, constituídos por supermercados de pequeno e médio porte, bares, mercearias, padarias, bares e restaurantes, entre outros.

O serviço deste tipo de atacado não se restringe somente à entrega de mercadorias para o varejo, ou simplesmente um intermediário entre este e a indústria, contempla também outros serviços prestados aos dois outros setores da cadeia como, por exemplo, de manutenção de estoques, transmissão de informações para o processamento de pedidos, disponibilidade de crédito e etc.

À primeira vista o processo de concentração do varejo de auto-serviço representa uma ameaça aos pequenos e médios varejistas independentes e isto afetaria indiretamente o setor atacadista dado que aqueles representam sua demanda central.

No entanto, o que pode ser verificado é que o setor tem apresentado resultados satisfatórios para um possível desdobramento negativo das mudanças ocorridas nos últimos anos. Ao que tudo indica o atacado distribuidor não ficou atrás das grandes redes supermercadistas no que diz respeito à reestruturação e modernização de suas operações, cujo exemplo mais significativo é o da operação da Rede Martins, com sede em Minas Gerais, que é o maior atacado-distribuidor da América Latina (NEVES, 1999).

Do ponto de vista do varejo o atacadista distribuidor teve que contribuir para o fortalecimento dos pequenos estabelecimentos independentes para sua própria sobrevivência, o que resultou numa melhoria e extensão dos serviços prestados. Serviços como os de *Merchandising*, assessoria financeira, informatização, entre outros, resultaram num modelo de atendimento *full service* aos comerciantes varejistas. De maneira geral, os objetivos eram obter a fidelização e contribuir para um ganho de produtividade do varejo independente (NEVES, 1999)

Os últimos dados confirmam o sucesso da estratégia, segundo matéria publicada em (Revista Distribuição, 2005):

“Responsável por abastecer 900 mil pontos de venda em todo o País, o setor atacado distribuidor apresentou um crescimento real em 2004 de 11,9%, um índice muito superior à inflação do período – o IPCA médio do ano passado foi de 6,6%. Segundo dados da ACNielsen, o setor aumentou a sua participação nas vendas de produtos de consumo, de 51% registrados em 2003 para 55,4% ao faturar R\$ 76,5 bilhões em 2004, “reflexo da profissionalização do setor e de um efetivo serviço prestado à indústria e ao pequeno varejo”, avalia Geraldo Caixeta, presidente da ABAD (Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores).”

Na mesma reportagem aponta opinião de especialistas na área:

“Para João Carlos Lazzarini, diretor de Retailer Services da ACNielsen, instituto de pesquisa responsável por compilar os dados do Ranking, o crescimento do setor atacado distribuidor está diretamente ligado ao fortalecimento do pequeno varejo.”

O atacado distribuidor encontrou um crescimento do pequeno varejo por todo o Brasil, muito influenciado pelos novos comportamentos do consumidor como a crescente participação de mulheres no mercado de trabalho e o consequente aumento de refeições feitas “fora do lar”. Como visto anteriormente a concentração de mercado promovida pelas grandes redes de supermercados não impediu o crescimento do número de pequenos varejistas, até mesmo porque formatos diferentes de supermercado ganharam espaço no varejo, assim, o atacado distribuidor fez sua lição de casa com a reestruturação e modernização de suas operações e ocupou parte importante desse novo mercado mais eficiente e fiel aos seus serviços.

O gráfico 5.0 abaixo mostra a evolução do faturamento do setor no período 2002-2004, o destaque fica para o crescimento real de 11,9% no período.

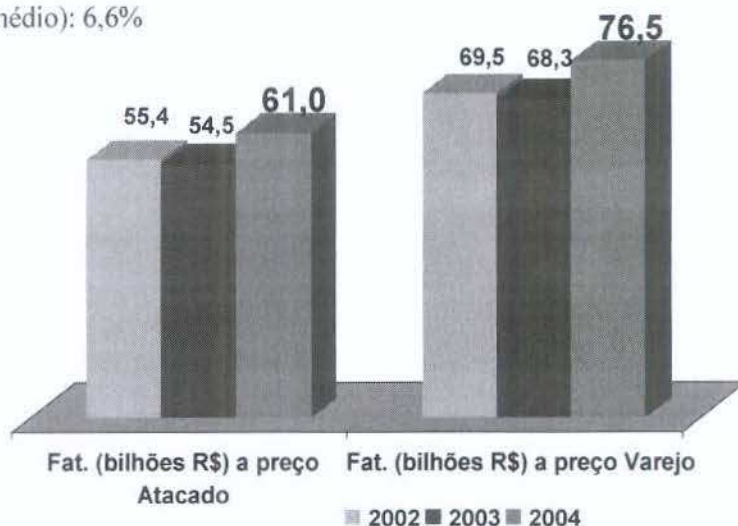
Gráfico 5.0 – Evolução do faturamento do Atacado-Distribuidor no período (2002-2004)

Variações em 2004

Nominal: 19,3%

Real: 11,9%

IPCA (médio): 6,6%



Fonte: ACNielsen – Ranking ABAD'04

Portanto, podemos avaliar preliminarmente que o setor atacadista conseguiu manter seu espaço no sistema de distribuição, provavelmente após um processo de modernização onde somente as empresas mais eficientes permaneceram. O item a seguir tratará dos pequenos e médios supermercadistas, um outro grupo também afetado pelo processo de concentração.

5.2 – Pequenos e médios supermercadistas

A importante expansão das grandes redes supermercadistas no Brasil aliada ao processo de reestruturação e modernização do setor, além da evolução da indústria alimentar e os novos padrões de consumo do brasileiro, colocaram os pequenos e médios em uma nova situação envolvendo novos problemas e perspectivas. Este item procura explorar a reação deste segmento do varejo de supermercados frente à expansão das maiores empresas.

A nova força das grandes redes nacionais internacionalizadas gerou vantagens competitivas importantes sobre o pequeno e médio supermercadista, além disso, a expansão daquelas se deu em boa parte através de bandeiras baseadas em formatos menores, os chamados supermercados de vizinhança. O grande varejista compra um volume de produtos muito superior o que lhe dá poder de barganha sobre os fornecedores e, conseqüentemente, a possibilidade de sustentar preços menores. Outro ponto é que a questão tributária e de fluxo financeiro favorece a grande empresa. Todas essas dificuldades foram e são colocadas aos supermercadistas menores de tal forma que suas chances de sobrevivência no mercado teriam sido reduzidas significativamente.

Sob essa perspectiva, a recente reação destes à nova configuração do sistema de distribuição consiste na formação de associações, redes de compra, ou como explicita (GHISI, 2005), “Central de Negócios”. O intuito central desse tipo de estratégia é a obtenção de maior poder de negociação junto aos fornecedores possibilitando melhores preços e maiores prazos nas compras. Associações desse tipo são iniciativas recentes, mas apresentam cada vez mais novos adeptos. Através da união de pequenos supermercadistas sem força uma nova situação de embate com o fornecedor se configura, as negociações são realizadas com especialistas contratados pela associação especificamente para aquela atividade, os descontos alcançados com esse tipo de operação estariam na ordem de 5% a 8% se desdobrando em um crescimento das vendas de até 30%, segundo (LIMEIRA, 2003).

Além de o maior poder de barganha a associação pode evoluir para um escopo maior de serviços, como o ligado a marketing, recursos humanos, promoções, serviços financeiros ao consumidor de maneira integrada, entre outros.

Em matéria exibida no site da APRAS (Associação Paranaense de Supermercados) a economista Fátima da Merlín com experiência no ramo comenta:

“Para Fátima Merlín, as centrais são uma opção, sem dúvida, bem interessante para os pequenos e médios se fortalecerem, crescerem e sobressaírem aos grandes: “Os obstáculos são inúmeros, desde aprender a trabalhar com culturas distintas, empresas distintas, conciliando interesses distintos e tomando decisões conjuntas, até a difícil arte de padronizar, definir *mix* e sortimento únicos. Porém, os ganhos são bem

significativos”, afirma. Conforme Fátima Merlin, enquanto o setor supermercadista como um todo apresentou em 2003 queda das vendas em torno de 5%, as centrais de negócios cresceram 8% e faturaram juntas mais de R\$ 10 bilhões. “Se fossem consideradas como uma empresa única, o que não são, afinal são vários supermercados que se juntam e formam diversas centrais, estariam na 3ª posição do Ranking Abras de Supermercados”, comenta.”

As principais vantagens das centrais de negócios encontradas por (GHISI, 2005) são:

- Melhores negociações junto aos fornecedores (ganhos de escala – produtos mais baratos);
- Maior acesso aos fornecedores, principalmente de marcas de grande presença e aceitação no mercado;
- Aumento de vendas e faturamento (melhor *mix* de produtos – aumento da variedade marcas comercializadas, redução dos preços obtidos com fornecedores – maior acesso ao consumidor);
- Redução do custo médio (compartilhamento de custos entre os integrantes da central);
- Maior visibilidade do mercado;
- Padronização do layouts das lojas;
- Desenvolvimento e ampliação de serviços conjuntos de treinamento de pessoal, marketing, promoção de produtos e logística integrada;
- Desenvolvimento de marcas próprias
- Profissionalização da administração e das lojas
- Criação de cartão fidelidade
- Desenvolvimento de pesquisas junto aos fornecedores
- Melhoria das informações sobre o setor (troca de informações entre os associados)

Após o processo de concentração não há mais espaço para empresas ineficientes com largo atraso tecnológico, o pequeno supermercadista foi obrigado a tornar-se mais eficiente, além de ter que buscar alternativas como as associações de compras. Porém, a

modernização e as novas estratégias não explicam sozinhas a sobrevivência e o crescimento dos pequenos e médios do setor. As mudanças no padrão de consumo e compras do brasileiro favoreceram o uso de algumas características tradicionais do pequeno varejo. A tendência de maior busca pelas lojas de vizinhança através de compras mais freqüentes e rápidas se encaixam com certas vantagens como, por exemplo, a maior proximidade com o consumidor proporcionando, *mix* de produtos, promoções e serviços mais adequados aquele determinado mercado.

Por outro lado, de acordo com (OLIVEIRA & MACHADO, 2004), o processo de concentração do varejo supermercadista provocará uma polarização do mercado, onde as grandes redes ocupariam as maiores cidades e os pequenos e médios as cidades de menor porte. De fato, a agilidade da pequena empresa beneficia os pequenos varejistas em localidades específicas onde as grandes redes ainda não ousam ocupar o mercado. O que fica evidente, é que no processo de concentração as redes supermercadistas nacionais de porte médio foram “engolidas” pelas grandes, principalmente as localizadas nos grandes centros urbanos. Entretanto a quantidade de empresas menores independentes cresceu de maneira expressiva devido à ascensão da demanda voltada para as compras de vizinhança, cuja ocupação no mercado beneficiou o pequeno varejista, mais ágil e localizado estrategicamente que as grandes redes.

Um outro desdobramento da concentração na busca de uma alternativa que diminuísse o poder das grandes redes é a aliança entre a indústria e o pequeno varejo. A indústria se encontra pressionada pelos supermercadistas de maior porte (como veremos no próximo item), de tal forma que passou a procurar e valorizar outros canais de venda para os seus produtos, neste caso, os supermercados de vizinhança independentes ou as associações de compras. Isto pode ser traduzido em privilégios antes não dados ao pequeno varejista como melhores preços, prazos e condições de negociação, além de assessoria profissional.

A matéria da jornalista Daniela D’Ámbrósio publicada pelo jornal Valor Econômico do dia 30 de junho de 2005 é ilustrativa:

“Grandes indústrias, como Johnson & Johnson e Danone, estão usando cada vez mais o pequeno varejo para chegar aos consumidores de renda mais baixa, além de ser uma maneira de reduzir sua

dependência em relação às grandes redes de supermercados. Pesquisa da ACNielsen mostra que o pequeno varejo alimentar - estabelecimentos tradicionais e supermercados com no máximo quatro caixas - tinha 34,1% do total das vendas do setor em 2002, parcela que passou para 37,1% em 2004. Em contrapartida, as cinco maiores redes, que tinham 29% do mercado em 2002, reduziram essa participação para 24% no ano passado. A Johnson & Johnson criou um modelo de negócios específico para atender o pequeno varejo, com mais de trinta distribuidores exclusivos. "A loja de vizinhança entende as necessidades do consumidor, cria uma relação muito próxima com ele e acaba atraindo um número cada vez maior de pessoas", diz Pedro Pittella, gerente nacional de trade marketing e vendas."

A matéria prossegue deixando evidente a possibilidade uma certa aliança com a indústria:

"Levantamento da revista Supermercado Moderno, obtido com exclusividade pelo Valor, indica que a prioridade dos executivos de bens de consumo hoje é ampliar a distribuição horizontal, ou seja, aumentar a presença no ponto de venda. A enquête foi realizada em maio com 63 executivos de 55 empresas que, juntas, faturam mais de R\$ 40 bilhões".

A reação estratégica dos pequenos supermercadistas somada com os novos padrões de consumo e o apoio da indústria permitiu a manutenção desse segmento supermercadista no mercado, agora mais eficiente e com perspectivas de crescimento. No próximo item avançaremos na discussão sobre os impactos do processo de concentração focando a indústria e suas relações com o varejo de supermercados.

5.3 – Negociação com Fornecedores

A relação entre supermercados e indústria é baseada em um antagonismo onde existe concomitantemente a necessidade de convivência e a disputa acirrada pelas margens do sistema de distribuição. O objetivo deste item é discutir quais as principais mudanças que

ocorreram na relação entre a indústria e redes de supermercados a partir do fortalecimento destas.

Este relacionamento acompanha toda a história do varejo supermercadista, nas primeiras quatro décadas de existência do setor a indústria o encarou como um formato varejista inovador e rentável, um canal de vendas ideal para o escoamento das suas mercadorias. O supermercado reduz os custos operacionais de venda da indústria e facilita uma série de abordagens relacionadas com o consumidor por se tratar de um formato de auto-serviço, a própria questão de fortalecimento das marcas passou a incluir os corredores das lojas. Como o cliente se relaciona diretamente com os produtos nas gôndolas, a diferenciação ganha maior importância.

Assim, por vários fatores, durante muitos anos os fornecedores promoveram o crescimento de redes varejistas. . Já na década de 70 o formato supermercadista era o maior canal de vendas para produtos alimentícios, nesse contexto o setor ainda apresentava uma configuração pulverizada, com uma maioria de pequenos estabelecimentos independentes. No período, portanto, a indústria comandava as negociações, comando que se refletia nas condições de fornecimento dos produtos, preços e prazos de pagamento. Nos anos da década de oitenta, por outro lado, a expansão das maiores empresas supermercadistas começava a consolidar um grupo dominante, a expansão das redes e a participação do setor como canal de vendas mantiveram um crescimento constante. Entretanto, apesar do progressivo estreitamento das relações com a indústria e um maior poder de barganha, o contexto das negociações se dava em um nível de elevado patamar inflacionário, o que acentuava a queda de braço em questões sobre a variação dos valores reais das mercadorias, além disso, as negociações eram efetuadas de forma descentralizada, por departamentos (OLIVEIRA & MACHADO, 2004).

As mudanças ocorridas na década de 90 afetaram significativamente as relações entre indústria e varejo, o processo de concentração de mercado expressa a principal inovação que possibilitou a inversão de forças nas negociações. Reatando algumas transformações ocorridas nos últimos dez anos podemos explicar os principais motivos pelos quais as grandes redes varejistas passaram a dominar o relacionamento com a indústria. Seguindo os destaques propostos por (GAZETA MERCANTIL, 1998) podemos destacar:

- A abertura da economia brasileira a partir de 1990, que possibilitou ao varejo realizar o *Global Sourcing*, procurando outros fornecedores em diversos países, o que fez aumentar a participação dos produtos importados nos supermercados nos anos que se seguiram. Esse fato aumentou a competitividade em vários segmentos da indústria nacional, como o de alimentos e higiene pessoal.
- A estabilidade da inflação a partir de 1994 elevou os níveis de consumo da população brasileira nos itens de consumo básico, alavancando as vendas de supermercados. Essa mudança de patamar no volume de vendas, aliada ao predomínio do auto-serviço no varejo de alimentos, aumentou a importância do setor como canal de distribuição para a indústria em um mercado em expansão.
- O grau de concentração do setor supermercadista, apesar de baixo na comparação com indicadores de outros mercados, vem aumentando na década. Esse fato, agregado ao incremento das vendas indicado acima, aumentou consideravelmente o potencial de compras das maiores redes supermercados juntos aos fornecedores.
- A revitalização, nos anos 90, das estratégias dos supermercados de desenvolver produtos com marca própria, com fornecedores locais ou estrangeiros, e o aumento da participação desses produtos no *mix* de vendas das redes. O aumento do peso das marcas próprias dos varejistas de alguma forma enfraquece o poder das marcas tradicionais e reforça a posição dos varejistas nas negociações com a indústria.
- Outro ponto importante concerne à maior busca na diferenciação das mercadorias, o número de produtos novos lançados por ano cresceu muito, tornando o ciclo de duração das mesmas menores, isto provocou uma redução dependência das redes supermercadistas às marcas líderes, além disso, os investimentos em novas marcas passam cada vez mais pelos pontos de venda.

A nova situação colocada reorganiza a distribuição das margens dentro do sistema de distribuição, com ganhos para o varejo de supermercados. Pesquisa realizada pela Revista

SuperGiro em 2000, citado em (OLIVEIRA & MACHADO, 2004) mostra que 94% dos fornecedores entrevistados “consideram extremamente difícil o relacionamento com as grandes redes varejistas”. O varejo passou a interferir indiretamente na gerência da produção e nos investimentos em marketing, antes controlados sem interferência pela indústria, conquistou poder suficiente para influenciar condutas e impor restrições.

De fato, nesse novo contexto, o varejo supermercadista determina as tendências do sistema de distribuição no que tange aos produtos ofertados, preços e demais variáveis da comercialização. O poder de barganha dos supermercadistas, entretanto, pode ter chegado a níveis potencialmente negativos para a livre competição do mercado, após conquistarem contratos com prazos longos, definindo o planejamento das transações, passaram a incorporar exigências antes não adotadas sobre os fornecedores. A avaliação do mercado é que as novas exigências e restrições impostas à indústria tendem a práticas anti-competitivas.

Algumas ações adotadas pelos supermercadistas nesse sentido estão listadas em (OLIVEIRA & MACHADO, 2004):

- Preço Margem Zero: Desconto de 5% sobre o preço promocional do concorrente;
- Verba de Combate: Valor fixo pago pelo fornecedor do produto que apresenta preço inferior na empresa varejista concorrente;
- Enxoval: fornecimento gratuito de produtos para lojas recém-inauguradas;
- Introdução de Item; verba destinada a cobrir custos de introdução de novos produtos na loja;
- Racionalização de fornecedores: Valor cobrado para a permanência do fornecedor na linha de produtos vendidos pela loja
- Compra de Ponta de Gôndola: verba destinada à colocação de produtos em local de exposição privilegiada na gôndola

Todas as ações consideradas abusivas pelos fornecedores são descritas pelos supermercadistas como divisão de custos pré-planejados, na busca de fortalecer as parcerias e estabelecendo contratos de longo prazo.

Em matéria publicada pelo Jornal Valor Econômico, em julho de 2003, um consultor previa um cenário mais sombrio ainda para os fornecedores:

“A nova onda de concentração no varejo brasileiro – com a venda dos ativos do holandês Royal Ahold e, possivelmente dos negócios do grupo português Sonae no futuro – tornará as negociações dos fornecedores com as grandes redes de supermercados ainda mais difíceis.” As cinco maiores redes do país vão virar três”, afirma Marco Bochi, sócio no Brasil da empresa de consultoria italiana Value Partners. “A nova rodada de aquisições deve provocar uma transferência de 1%, pelo menos, na margem de venda das indústrias para o varejo”, prevê.

Um importante registro sobre a avaliação do mercado de que teria ocorrido uma inversão de forças nas negociações entre indústria e varejo se encontra na matéria de capa da Revista Exame, intitulada “A Ditadura do Varejo” (BLECHER, 2002).

O começo da reportagem mostra o depoimento de um presidente de uma empresa de alimentos que fatura cerca de R\$ 2 Bilhões anualmente, ilustrando a situação pela qual a indústria se encontra no momento:

“Não revele meu nome nem minha empresa. Seríamos jogados para fora do mercado. Quem critica a maneira como as grandes redes agem sofre represália. Esteja certo disto: ou vão punir todas as empresas citadas na reportagem, ou pegarão algumas para dar o exemplo. Se você ficar refém das grandes redes, está perdido. A cada negociação de contrato elas vêm com novas exigências de descontos e com taxas que corroem nossa margem. Essas redes nos obrigaram a buscar alternativas. Dobramos nossa força de vendas e atendemos agora 60 000 clientes. Até dois anos atrás, 30% de nossa produção seguia para as prateleiras das grandes redes. Hoje são pouco mais de 20%. O que estamos fazendo é limitar os volumes. Vamos reduzir ainda mais essa dependência. É preciso jogar duro na negociação. Meu diretor de vendas gasta mais de um terço de seu tempo em discussões exaustivas com o pessoal dos supermercados, e nem poderia ser diferente. Acredite: mesmo não aceitando, algumas dessas taxas são lançadas à revelia, nas duplicatas. É uma confusão. São milhares de notas, contas que a tesouraria não tem como conciliar. Também tivemos de separar, no orçamento de marketing, as despesas do ponto-de-venda das de publicidade. Hoje uma posição na ponta de gôndola chega a custar 10

000 reais por mês. Como o ponto-de-venda é um aspirador de dinheiro, acaba sobrando muito pouco para as campanhas publicitárias. As consequências de tudo isso são margens achatadas e dificuldade para colocar produtos novos nas prateleiras, para inovar”.

A matéria segue adiante, citando casos como o do Paraná onde até CPIs foram montadas para apurar as relações comerciais na cadeia produtiva. A negociação sem trégua comandada pelos varejistas chega a elevar os custos para a distribuição, segundo o consultor especialista no setor Nelson Barrizelli, cerca de 60% da produção é entregue aos supermercadistas nos últimos dez dias de cada mês devido à dificuldade que muitos fornecedores têm em aceitar as ofertas das grandes redes de supermercados (BLECHER, 2001). Além disso, grande parte do investimento utilizado para a diferenciação das marcas são canalizada para os pontos de venda, sejam promoções espaços de destaque nas gôndolas, entre outros.

A reação da indústria será na tendência de diminuir a dependência ao formato supermercadista como canal de vendas, ao menos em relação às grandes redes. Para isso procuram fortalecer canais de venda alternativos como, por exemplo, dar maior atenção aos pequenos supermercadistas o que contribui também para um maior desempenho do setor atacadista. O fato é que o setor industrial de bens de consumo diário, principalmente de bens alimentícios, já está reagindo às pressões dos supermercadistas. Só resta saber qual dos dois terá mais força para dominar essa queda de braço no futuro.

De maneira geral podemos avaliar que o processo de concentração no varejo supermercadista afetou significativamente os agentes econômicos aqui estudados. Os setor atacadista se modernizou e manteve seu espaço econômico no sistema de distribuição, o médio supermercadista perdeu espaço e foi praticamente “engolido” pelas grandes redes, por outro lado os pequenos supermercadistas independentes alcançaram grande expansão devido aos novos hábitos do consumidor brasileiro e, por último, vimos que a indústria se encontra muito pressionada pelo fortalecimento do varejo supermercadista, inclusive perdendo parte de suas margens para a operação das grandes redes. Ainda assim, cada agente econômico lançou reações que ainda estão em curso deixando claro que o setor ainda apresentará grande dinamismo nos próximos anos.

Conclusão

Todo o esforço despendido até agora procurou levantar as mais diversas questões envolvendo o principal segmento do comércio varejista, em um período que compreende o início do Plano Real até os anos mais recentes.

O destaque econômico principal do setor nos últimos dez anos foi o movimento de concentração de mercado promovido pelas maiores redes de supermercados. Um contexto cujo escopo se abre para além da economia nacional proporcionou um maciço volume de investimentos no setor brasileiro, nesse sentido concorreram a abertura comercial e a financeira, a relativa estabilização dos preços, o desenvolvimento da indústria de bens de consumo diários, entre outros fatores. O estudo apontou que a concentração em termos nacionais ainda se coloca abaixo de muitos países, mas do ponto de vista regional, que de fato representa o cotidiano concorrencial das empresas, o mercado brasileiro demonstra forte concentração.

De maneira geral, o setor supermercadista brasileiro entrou nos planos estratégicos dos capitais internacionais, representados pelos maiores varejistas mundiais como o francês Carrefour, o norte-americano Wal-Mart, o grupo português Sonae e os holandeses da Royal/Ahold. A estrutura de mercado no Brasil indicava a possibilidade de entrada tempestiva através de aquisições ou fusões, além disso, havia espaço para a expansão posterior em vários mercados regionais. Nesse sentido o capital estrangeiro cumpriu suas metas no Brasil, a região sul foi dominada pelos portugueses, o nordeste pelos holandeses e o sudeste ficou dividido em o francês Carrefour e o brasileiro/francês Pão de Açúcar. O caso do Pão de Açúcar foi o mais ilustrativo, podemos perceber que embora as empresas visualizassem a expansão como uma estratégia que deveria ser exercida rapidamente, como uma corrida para ocupar o maior espaço no lugar dos concorrentes, a estratégia também deveria ser acompanhada por cuidados em relação à eficiência das operações cada vez mais complexas. Os investimentos em modernização foram resultados dessa preocupação. O Grupo Pão de Açúcar obteve o maior sucesso nesses dois aspectos centrais, expansão e busca da eficiência. Assim, a empresa recuperou a primeira posição no Ranking ABRAS ultrapassando seu maior rival Carrefour, e em dez anos mais que dobrou sua participação no mercado supermercadista, passando de 7,2% em 1995 para 15,8% em 2004.

A questão da concentração de mercado envolveu também outros agentes econômicos do sistema de distribuição de alimentos brasileiro. O maior poder de mercado das grandes redes de supermercados provocou diversas reações econômicas nos últimos anos. O setor atacadista, por exemplo, cuja demanda básica consiste no atendimento aos pequenos varejistas, teve que buscar uma rápida modernização buscando fortalecer suas relações com este segmento do varejo que teoricamente teria sua posição ameaçada pelas redes maiores. O setor obteve sucesso nesse sentido, auxiliado também pela própria expansão dos pequenos supermercadistas nos últimos dez anos.

Do ponto de vista da competição horizontal as empresas de supermercados de médio porte foram as mais afetadas pela força do grupo dominante, ao mesmo que não possuíam a flexibilidade e agilidade de uma pequena loja independente também não conseguiam recursos para acionarem uma estratégia expansionista, ou mesmo ações que proporcionassem a diferenciação dos serviços, assim, a melhor opção que a maioria das empresas desse porte encontrou foi vender suas operações para as empresas estrangeiras. Os supermercadistas de pequeno porte, entretanto, se expandiram significativamente, muito beneficiados pelos novos hábitos do consumidor brasileiro, que passou a ter uma rotina de compras mais rápidas e leves, cujo formato ideal é o representado por lojas menores independentes, mais ágeis e próximas ao consumidor. Além disso, observamos que os pequenos se fortaleceram através de iniciativas como a formação de Centrais de Negócios, onde buscavam obter ganhos de escala através de associações no estilo cooperativista.

Por outro lado, um dos pontos mais interessantes em relação aos desdobramentos da concentração do mercado supermercadista diz respeito à relação de forças entre este setor e a indústria. O maior poder de negociação da indústria frente aos varejistas durou até a década de 80, mas na década seguinte, impulsionado pela maior importância das redes de supermercados como canal de vendas, ocorreu uma inversão de forças. Os supermercadistas passaram a controlar em grande medida as negociações com seus fornecedores, transferindo parte das margens destes para seus próprios faturamentos. A indústria reagiu tentando descentralizar o escoamento de seus produtos fortalecendo outros canais de vendas, o que fortaleceu os atacadistas e pequenos varejistas.

Podemos perceber, portanto, que o sistema de distribuição de produtos de consumo diário também foi afetado pelas mudanças econômicas ocorridas no Brasil a partir do Plano

Real. A modernização e a entrada do capital estrangeiro foram os aspectos mais nítidos que afetaram diversos setores, no caso específico do varejo supermercadista este movimento não foi diferente, mas acrescenta-se o forte processo de concentração de mercado e os desdobramentos que surgiram afetando outros agentes econômicos envolvidos no sistema de distribuição brasileiro.

Bibliografia

ABRAS. Associação Brasileira de supermercados. Site: www.abras.com.br

ABRAS. Associação Brasileira de supermercados. Supermercados: 40 anos de Brasil. São Paulo. Abras, 1993.

APAS. Associação Paulista de Supermercados. Site: www.apras.com.br

ANGELO, C. F. & SILVEIRA, J. A. G. Varejo Competitivo Vol. 6. Ed. Atlas. São Paulo, 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS - ABRAS. Site com dados sobre o setor supermercadista. Disponível em <www.abrasnet.com.br>

BAER, Werner. A Economia Brasileira. São Paulo: Nobel, 1996.

BELIK, W. Estratégias competitivas na indústria agro-alimentar e na distribuição. UNICAMP- mimeo, Campinas, 2003.

BELIK, W & MORGADO, M.G. Os supermercados e os novos tempos. Apresentação na II Convenção Internacional de Varejo. São Paulo, 1997.

BLECHER, N. A ditadura do Varejo. Revista Exame, São Paulo, pp. 44-52, 12 jun. 2002.

BNDES. Boletins, Informes e Relatórios Setoriais: Comércio Varejista e Supermercados. Brasília, 1996, 1997, 1998 e 1999.

BORGES, A. R. Marketing de Varejo: As estratégias adotadas pelos supermercados de vizinhança para conquistar e fidelizar clientes. Dissertação de Mestrado, UFSC. Florianópolis, 2001.

CADE. Relatórios, Votos e Acórdãos dos atos de concentração dos hiper/supermercados julgados pelo Conselho Administrativo de Direito Econômico entre 1998 e 2003. Brasília.

CAVALCANTE, L.B. Poder de compra do varejo supermercadista: Uma abordagem anti-truste. Documento de trabalho nº 30. SEAE/MF, 2004.

CDB. Companhia Brasileira de Distribuição (Grupo Pão de Açúcar). Web site disponível em: www.grupopaodeacucar.com.br

CHIESA, M. “Determinantes das fusões e aquisições de empresas no segmento de hiper e supermercados brasileiro na década de 90. Revista do Instituto Brasileiro de Estudos de Relações de Concorrência e Consumo, vol. 9, nº. 1, pp.107-126, 2002.

CHAVES, A.F.A.R. Estudo das variáveis utilizadas na decisão de compras no comércio varejista de alimentos de auto-serviço-supermercados. Tese de mestreado. FEA-USP. São Paulo, 2002

COSTA, A.D. A Importância da Logística no Varejo Brasileiro: O Caso do Pão de Açúcar. Cadernos da Escola de Negócios da UniBrasil. Rio de Janeiro, 2004.

COSTA, A.D & LUZ, A.E. Sucessão e sucesso nas empresas familiares: O caso Pão de Açúcar. Seminário ABPHE. Rio de Janeiro, 2003.

CYRILLO, D. C. O papel dos supermercados no varejo de alimentos. Instituto de Pesquisas Econômicas – IPE-USP, 1987.

FARINA, E. & NUNES, R. A evolução do sistema agroalimentar e a redução de preços para o consumidor: o efeito de atuação dos grandes compradores. FEA-USP. São Paulo, 2002.

FILHO, U.A.S. O setor supermercadista no Brasil nos anos 90. Tese de doutorado. ESALQ-USP, São Paulo, 2003.

FGV-CEV. Marcas Próprias no Brasil. FGV-Cev. São Paulo, 2004

GAZETA MERCANTIL. Panorama Setorial: Supermercados, vol. I, II, III, IV, V e VI. São Paulo: G. Mercantil, 1998

GAZETA MERCANTIL. Panorama Setorial: Comércio Aacadista. São Paulo: G. Mercantil, 1998

GHISI, F.A. Fatores críticos na sustentação das centrais de negócios do setor supermercadista. Tese de Doutorado FEA-USP. Ribeirão Preto, 2005.

HASENCLEVER, L., KUPFER, D. Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Ed. Campus. RJ, 2002.

IBGE. Pesquisa anual do comércio – PAC. 2003

KCMS. “Indústria paga mais para vender no supermercado”. Matéria disponível em: http://www.kcms.com.br/noticias/noticias_.asp?id=44

KOTLER, P. Administração de varejo. Editora Atlas, 1998.

LIMA, L.C. Global firms, financing and strategy investment in supermarkets. Faculdade de Economia e Administração FEA-USP. Ribeirão Preto, 2003.

MACHADO, M & CUNHA, A.R.A.A. Quem vende a cesta básica mais barato (Um abalo no mito da eficiência das grandes supermercadistas). CEDEPLAR/UFMG. Belo Horizonte, 2003

MENDONÇA, J. Reestruturação produtiva no comércio: O setor de supermercados na década de 90. SEI. Bahia, 2001

PARENTE, J. Varejo no Brasil. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

PARENTE, J. Varejo, Algumas tendências no Brasil e no mundo. FGV- Centro de excelência em varejo. São Paulo, 2004.

NEVES, M.F. Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos. Tese de Doutorado FEA-USP São Paulo, 1999.

OLIVEIRA, G., MACHADO, E.L. Impactos verticais da concentração do setor varejista brasileiro. FGV-EAESP. São Paulo, 2003.

ROSENBERG, Cynthia. "A empresa de um rosto só". EXAME, edição 738, Ano 35. São Paulo, 2001.

SANTOS, M.M. & GIMENEZ, L.C.P. Reestruturação do comércio varejista de supermercados. BNDES Setorial nº 9, Brasília, 1999.

SEBRAE. Ponto de partida, Assunto: Supermercado. MG, 2005. Disponível em: <http://www.sebraemg.com.br/arquivos/pontopartida/Supermercado.pdf>

WILDER, A. Mudanças no setor supermercadista e a formação da associação de pequenos supermercados. Dissertação de Mestrado, ESALQ-USP. Piracicaba, 2003.

REVISTA DISTRIBUIÇÃO. "Resultado de peso". Matéria disponível em site www.revistadistribuição.com.br. 2005

REVISTA SUPERHIPER. Diversas Edições. São Paulo, 2000-2004

VALOR ECONÔMICO, Jornal. "Concentração complica a vida dos fornecedores". Matéria publicada em 03 / 07 / 2003.