

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

RAFAEL CACELA GUIMARÃES

O SETOR SUPERMERCADISTA BRASILEIRO: AS DIFERENÇAS REGIONAIS E O
HISTÓRICO CRESCIMENTO DIANTE DE CRISES

CURITIBA
2015

RAFAEL CACELA GUIMARÃES

O SETOR SUPERMERCADISTA BRASILEIRO: AS DIFERENÇAS REGIONAIS E O
HISTÓRICO CRESCIMENTO DIANTE DE CRISES

Trabalho de conclusão de curso apresentado para a obtenção do certificado de graduação no curso de Ciências Econômicas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Economia da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Luiz Vamberto de Santana

CURITIBA
2015

TERMO DE APROVAÇÃO

RAFAEL CACELA GUIMARÃES

O SETOR SUPERMERCADISTA BRASILEIRO: AS DIFERENÇAS REGIONAIS E O HISTÓRICO CRESCIMENTO DIANTE DE CRISES

Monografia apresentada para a obtenção do certificado de graduação no curso de Ciências Econômicas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Economia da Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Professor Dr. Luiz Vamberto de Santana
Orientador - Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Economia da Universidade Federal do Paraná

Professor Pulquerio Figueiredo Bittencourt
Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Economia da Universidade Federal do Paraná

Professor Mestre Adilson Antonio Volpi
Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Economia da Universidade Federal do Paraná

RESUMO

O presente trabalho se destina a analisar o setor supermercadista brasileiro no decorrer das últimas décadas, diante de um cenário de constante evolução da tecnologia, a qual teve um papel fundamental no avanço da globalização e abertura do mercado brasileiro na década de 90. Contempla ainda estudos acerca do funcionamento do setor supermercadista e do segmento varejista, no qual está inserido, através do referencial teórico abordando temas sobre a operação, estratégias e concorrência do setor, bem como através de estudo de caso para ilustrar o desempenho do setor supermercadista. Serão constatados os principais fatores que levam este segmento a ser um dos mais estáveis do país, mesmo diante de crises, com grande volume e evolução de faturamento, considerável participação do PIB nacional, além da geração de renda e emprego. Para tanto, serão analisados os aspectos qualitativos, ligados à gestão dos empresários na operacionalização das redes, e os aspectos quantitativos, ligados à análise contábil e financeira das empresas.

Palavras chaves: Supermercado, Varejo, Economia Brasileira, Crises.

ABSTRACT

This study intended to analyze the Brazilian supermarket sector over the past decades, before a backdrop of constant evolution of technology, which had a fundamental role in the advancement of globalization and open market Brazil in the 90s. There is also studies about the operation of the supermarket sector and the retail segment, which is inserted through the theoretical framework addressing issues on the operation, strategies and competition in the sector, as well as through case studies to illustrate the performance of the supermarket sector. They will be observed the main factors that lead this segment to be one of the most stable country in the face of crises, with great volume and evolution of revenues, considerable share of national GDP, as well as generating income and employment. Therefore, the qualitative aspects will be analyzed, linked to the management of the business of running the networks, and the quantitative aspects, related to accounting and financial analysis of companies.

Key words: Supermarket, Retail, Brazilian Economy, Crises

LISTA DE TABELAS

TABELA 01: CLASSIFICAÇÃO DE LOJAS DO SETOR SUPERMERCADISTA (1998).....	13
TABELA 02: CLASSIFICAÇÃO DE LOJAS DO SETOR SUPERMERCADISTA. (2014).....	13
TABELA 03: FREQUENCIA E GASTO DOS CONSUMIDORES NOS SUPERMERCADOS.....	22
TABELA 04: VENDAS DA INDÚSTRIA DA ALIMENTAÇÃO NO MERCADO INTERNO.....	29
TABELA 05: RANKING DOS 10 MAIORES SUPERMERCADOS DA REGIAO SUDESTE.....	35
TABELA 06: RESULTADOS ECONÔMICOS DA REGIÃO SUDESTE.....	36
TABELA 07: RANKING DOS 10 MAIORES SUPERMERCADOS DA REGIAO SUL.....	37
TABELA 08: RESULTADOS ECONÔMICOS DA REGIÃO SUL.....	38
TABELA 09: RANKING DOS 10 MAIORES SUPERMERCADOS DA REGIAO NORDESTE.....	39
TABELA 10: RESULTADOS ECONÔMICOS DA REGIÃO NORDESTE.....	40
TABELA 11: RANKING DOS 10 MAIORES SUPERMERCADOS DA REGIÃO CENTRO-OESTE..	41
TABELA 12: RESULTADOS ECONÔMICOS DA REGIÃO CENTRO-OESTE.....	42
TABELA 13: RANKING DOS 10 MAIORES SUPERMERCADOS DA REGIÃO NORTE.....	43
TABELA 14: RESULTADOS ECONÔMICOS DA REGIÃO NORTE.....	44
TABELA 15: FATURAMENTO DO SETOR SUPERMERCADISTA.....	46
TABELA 16: CONCORRENTES E MARKET SHARE DO ESTADO DO PARÁ.....	51
TABELA 17: RESULTADOS CONTÁBEIS LÍDER SUPERMERCADOS VS Y.YAMADA.....	52
TABELA 18: CICLO FINANCEIRO E OPERACIONAL – LÍDER VS Y.YAMADA.....	53
TABELA 19: HISTÓRICO LÍDER SUPERMERCADOS.....	53

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01: LINHA DO TEMPO DOS SUPERMERCADOS NO BRASIL.....	19
GRÁFICO 02: A SAZONALIDADE MÉDIA DAS VENDAS NOS SUPERMERCADOS.....	22
GRÁFICO 03: PARTICIPAÇÃO DOS 50 MAIORES SUPERMERCADOS NO PAÍS.....	23
GRÁFICO 04: PARTICIPAÇÃO DAS SEÇÕES NO FATURAMENTO.....	25
GRÁFICO 05: VARIAÇÃO DO IPCA.....	27
GRÁFICO 06: FATURAMENTO NOMINAL DO SETOR SUPERMERCADISTA.....	28
GRÁFICO 07: IPCA – ALIMENTAÇÃO FORA E NO DOMICÍLIO.....	28
GRÁFICO 08: CONSUMO INTERNO DA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS POR SEGMENTO.....	30
GRÁFICO 09: EMPREGO DIRETO GERADO PELO SETOR SUPERMERCADISTA.....	31
GRÁFICO 10: NÚMERO DE LOJAS DO SETOR SUPERMERCADISTA.....	32
GRÁFICO 11: NÚMERO DE CHECK OUTS DO SETOR SUPERMERCADISTA.....	32
GRÁFICO 12: VARIAÇÃO DO FATURAMENTO REAL DO SETOR SUPERMERCADISTA.....	33
GRÁFICO 13: VARIAÇÃO DO VOLUME DE VENDAS DO SETOR SUPERMERCADISTA.....	34
GRÁFICO 14: PARTICIPAÇÃO DOS 3 MAIORES SUPERMERCADOS NO PAÍS.....	35
GRÁFICO 15: EVOLUÇÃO DO VOLUME DE VENDAS NO COMÉRCIO VAREJISTA NO PARÁ E BRASIL.....	49
GRÁFICO 16: PARTICIPAÇÃO DAS CLASSES SOCIAIS NO PARÁ.....	49
GRÁFICO 17: CRESCIMENTO DO SALÁRIO REAL MÉDIO NO PARÁ E BRASIL.....	50

LISTA DE SIGLAS

- ABECS – Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços
- ABIA – Associação Brasileira da Indústria de Alimentos
- ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados
- COPOM – Comitê de Política Monetária
- EBITDA – *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização)
- FNO – Fundo Constitucional de Financiamento do Norte
- GPA – Grupo Pão de Açúcar
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- ICM – Imposto sobre Circulação de Mercadorias
- IOF – Imposto sobre Operações Financeiras
- IPCA – Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo
- IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados
- IVC – Imposto sobre Vendas e Consignações
- ROE – *Return On Equity* (Retorno Sobre o Patrimônio)
- PIB – Produto Interno Bruto
- SWOT – *Strenghts* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças)
- TCU – Tribuna de Contas da União
- TMA – Taxa Mínima de Atratividade

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1 COMÉRCIO VAREJISTA E SUPERMERCADOS.....	10
2.2 ANÁLISE SWOT.....	15
2.3 CONCORRÊNCIA NO VAREJO E NO SETOR SUPERMERCADISTA.....	16
3 O SETOR SUPERMERCADISTA NO BRASIL.....	19
3.1 HISTÓRICO DO SETOR.....	19
3.2 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO SETOR.....	21
3.3 ANÁLISE MACROECONOMICA.....	26
3.4 POTENCIAL DE CRESCIMENTO SETORIAL.....	27
3.5 RESULTADOS REGIONAIS.....	34
3.5.1 REGIÃO SUDESTE.....	34
3.5.2 REGIÃO SUL.....	37
3.5.3 REGIÃO NORDESTE.....	39
3.5.4 REGIÃO CENTRO-OESTE.....	41
3.5.5 REGIÃO NORTE.....	43
3.6 OS SUPERMERCADOS E AS CRISES ECONÔMICAS BRASILEIRAS.....	45
4 ESTUDO DE CASO: LÍDER SUPERMERCADOS VS Y. YAMADA.....	48
5 CONCLUSÃO.....	55
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	58

1 INTRODUÇÃO

Ao avaliar a atual condição econômica brasileira, é necessário levar em condição diversos fatores além dos parâmetros econômicos. Diariamente profissionais de todas as regiões do mundo trabalham para compreender, através de dados econômicos e sociais, o comportamento dos agentes e suas conseqüências ao bem estar social. Alguns setores da economia são afetados de forma mais elástica por estes comportamentos – como o ramo de tecnologia, por exemplo, que precisa vencer barreiras típicas relacionadas principalmente à inovação constante – enquanto outros são capazes de suportar crises e permitir aos seus players melhores condições para se manter em atividade. Este segundo grupo de agentes pode ser bem representado pelo setor supermercadista.

Como será exposto no decorrer deste trabalho, o setor supermercadista brasileiro tem enfrentado com êxitos as mudanças econômicas das últimas décadas. Desde a década de 90, em um cenário de expansão da globalização, diversos fatores auxiliaram este setor a se firmar entre uns dos mais estáveis da economia. Este período é marcado pela entrada de grandes redes internacionais de supermercados no Brasil, acirrando ainda mais a concorrência e exigindo das redes maior capacidade de inovação, seja através do crescimento vertical (orgânico) ou do crescimento horizontal (por aquisições).

O objetivo deste trabalho é procurar entender o comportamento dos supermercados diante das crises globais, como o arrefecimento existente na economia brasileira em 2015, nas quais são afetados, por exemplo, o nível de renda da população e o seu poder de compra, a taxa de juros, o nível de emprego e a desvalorização da moeda nacional. Espera-se ainda observar qual foi a tendência em termos de expansão das lojas no passado e se a expectativa é que este comportamento se repita em novos períodos de crise. Além destes comportamentos, serão averiguados através de um estudo de caso os principais fatores do ponto de vista de crédito que influenciam o crescimento financeiramente sustentável de um supermercado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Através do referencial teórico exposto neste item, será identificada a base para análise e discussão do objetivo proposto. Serão levantados os principais aspectos de análise econômica para compreender as influências macro e microeconômicas no desenvolvimento dos Supermercados.

2.1 COMÉRCIO VAREJISTA E SUPERMERCADOS

O setor supermercadista é uma das principais atividades inseridas no ramo de comércio varejista. McCarthy (1966) relata que o varejo engloba a venda de bens de consumo final às famílias, excetuando mercadorias vendidas por atacadistas a pequenos comerciantes, ou mercadorias para fins industriais. Já para Kotler (2000), varejo são todas as atividades de venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais, cuja interação pode ser realizada através de diversos meios, os quais estão sendo aprimorados ao longo do tempo através da evolução tecnológica e da criatividade dos comerciantes, ocorrendo principalmente em lojas e comércios de rua. Existem ainda aqueles meios onde não há ponto de venda fixo, como o telefone e o e-commerce (o segundo em constante crescimento no mercado brasileiro).

Para Levy e Weitz (2000), as mudanças que ocorrem no setor varejista estão diretamente relacionadas com o desenvolvimento econômico. Kotler (2000) cita ainda que “a maioria dos fabricantes não vende seus produtos diretamente para os consumidores finais, utilizando-se de intermediários que constituem um canal de marketing, também chamado canal comercial ou canal de distribuição”. Este canal do fabricante costuma ser a internet, o correio, ou o varejo (por meio de agente ou atacado).

De acordo com Ruotolo & De Menezes (2001), o empreendedor precisa estar focado em definir as seguintes questões: o nível de serviço oferecido, a linha de produtos comercializados, a política de preços, a cobertura geográfica, o acesso ao cliente, o tamanho e a localização da loja. Assim, sempre em busca da eficiência,

antes de abrir um estabelecimento comercial o lojista tem que saber exatamente qual perfil de cliente deseja atingir, para determinar se o negócio necessitará, por exemplo, de escala de venda, padronização no atendimento ou margens altas. No caso do setor supermercadista é essencial a escolha de público alvo, tendo em vista que a margem sobre o produto definida para atender os públicos de classe superiores, A e B, tende a ser maior em relação à margem sobre o produto para atender as classes C, D e E. Esta escolha tem conseqüência no giro de vendas do mercado, de tal forma que com margens superiores a tendência é girar menos do que quando os produtos possuem margem baixa.

Ainda sobre a definição de Ruotolo & De Menezes (2001), o tamanho e a localização de um supermercado é de tamanha importância considerando que quanto maior a rede de supermercados, maior é a exigência logística dos estoques. Independente do público alvo, as principais grandes redes de supermercados costumam se utilizar de centro(s) de distribuição para gerir a logística de estoque das lojas. A localização destes centros de distribuição precisa ser estratégica para viabilizar custos e aumentar a eficiência do negócio.

Este fato torna-se ainda mais essencial ao constatar que as redes de supermercado concentram os seus produtos no ramo alimentício. Para Guimarães (1969):

O sistema de distribuição e comercialização dos gêneros alimentícios obedece uma trama complexa, que varia conforme o produto. Esses canais de comercialização tem início nas propriedades agrícolas, passando por intermediários e chegando às metrópoles em direção aos postos atacadistas, e daí ao consumidor através de estabelecimentos varejistas. (GUIMARÃES, 1969, p.13)

Quando o volume de bens transacionados excede à capacidade de estocagem dos estabelecimentos, torna-se indispensável a utilização de um centro de distribuição.

Da ótica do consumidor, Cunha Jr, in Angelo Silveira (1996), reforça que entre as responsabilidades do varejista na cadeia de distribuição estão o provimento de sortimento e estocagem de produtos, de modo que em uma única loja o consumidor tenha acesso a uma gama de itens para aquisição e não precise ter em sua casa um grande estoque de produtos e a geração de valor através da quebra

dos grandes volumes comprados de fabricantes ou de atacadistas. Já Garcia (1994) reforça que “quando a produção em massa torna imprescindível a participação dos intermediários no processo de circulação das mercadorias desde os produtos até a população consumidora, o varejo obteve um maior destaque no cenário econômico”. Segundo Parente (2000), “os varejistas compram, recebem e estocam produtos de fabricantes ou atacadistas para oferecer aos consumidores a conveniência de tempo e lugar para aquisição de produtos”.

Para Kotler (2000), os supermercados são grandes lojas de custo baixo com pequena margem de lucro, elevado volume e auto-serviço, com ampla variedade de produtos alimentícios, de limpeza e de uso doméstico. Alternativamente disponibilizam ainda outros serviços como padarias, peixarias, eletrônico e vestuário para conquistar maior fatia de clientes frente à concorrência. Seguindo a mesma linha de raciocínio, McCarthy (1966) relata que os supermercados são grandes lojas com produtos divididos em diversos departamentos com ênfase no auto-serviço. Já Parente (2000) acrescenta à definição o sistema de *check outs* e a disponibilidade dos produtos para que os consumidores realizem suas escolhas sem auxílio de atendente, selecionando ao seu gosto os bens e depositando-os em cestas ou carrinhos.

Rojo (1998) analisa a diferença entre hipermercados e supermercados. Para ele, estes são distintos devido à oferta de variedades não-alimentares. Ambos oferecem as mesmas linhas de produtos alimentares e bazar, mas apenas os hipermercados oferecem linhas *hard* (eletro-eletrônicos, utensílios domésticos e cine-foto-som) e *soft* (confeções, mesa e banho). Em entrevista à revista SuperHiper¹ de 1998, Brito ilustra esta diferença de porte no final da década de 90 (TABELA 01).

¹ A SuperHiper é a revista oficial do setor supermercadista, a qual é editada pela ABRAS e distribuída mensalmente a lojistas empresários do ramo supermercadista brasileiro. Em 2014, de acordo com a ABRAS, a revista atingiu a marca de mais de 196 mil leitores, com 39 mil exemplares mensais.

TABELA 01: CLASSIFICAÇÃO DE LOJAS DO SETOR SUPERMERCADISTA. (1998)

Formato	Área de Vendas (m²)	Qtde média de itens	% de vendas não alimentos	Nº de caixas	Seções
Loja de conveniência	50-250	1000	3	1-2	Mercearia, bazar, <i>snacks</i> , frios e laticínios.
Loja de sortimento limitado	200-400	700	3	2-4	Mercearia, hortifruti, bazar, frios e laticínios.
Supermercado Compacto	300-700	4000	3	2-6	Mercearia, hortifruti, bazar, carnes e aves, frios e laticínios.
Supermercado convencional	700-2500	9000	6	7-20	Mercearia, hortifruti, bazar, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios.
Superloja	3000-5000	14000	12	25-36	Mercearia, hortifruti, bazar, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios, têxtil e eletrônicos.
Hipermercado	7000-16000	45000	30	55-90	Mercearia, hortifruti, bazar, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios, têxtil e eletrônicos.
Loja de depósito	4000-7000	7000	8	30-50	Mercearia, hortifruti, bazar, carnes e aves, têxtil, frios e laticínios e eletrônicos.
Clube atacadista	5000-12000	5000	35	25-35	Mercearia, bazar, carnes e aves, têxtil, frios e laticínios e eletrônicos.

FONTE: SUPERHIPER, BRITO: Qual o formato correto da sua loja. (1998)

ELABORAÇÃO: O AUTOR

Ao longo dos anos as grandes redes se consolidaram e os supermercados regionais, ainda que em maior quantidade, perderam volume de venda, sendo necessário readaptar esta definição quanto ao porte (TABELA 02).

TABELA 02: CLASSIFICAÇÃO DE LOJAS DO SETOR SUPERMERCADISTA. (2014)

Formato	Nº de lojas	área média de vendas (m²)	Nº médio de check-outs	Nº médio de itens	% de não-alimentos
Conveniência	1.295	74	1	2.596	31,1
Sortimento limitado	389	337	4	6.359	27,5
Supermercado	2.355	1.293	12	15.379	22,3
Hiper/Supercenter	249	5.276	33	34.216	50,1
Atacado de autosserviços/clubes	131	2.747	18	17.469	8,2

FONTE: ABRAS, SUPERHIPER DE MARÇO/2015

ELABORAÇÃO: O AUTOR

Comparando as definições no período do final da década de 90 com a segunda década do século XXI, observa-se que os hipermercados diminuíram em termo de estrutura física, possuindo uma área média de vendas, percentual de não

alimentos, quantidade de caixas e número médio de itens, menores do que nos anos anteriores. As lojas de conveniência, sortimento limitado e supermercados convencionais mantiveram as dimensões das lojas, mas com abertura maior para produtos não alimentares, os quais cresceram significativamente, como em lojas de conveniência, de 3% para 31,1%. Já os clubes atacadistas tiveram um efeito reverso, com a entrada de produtos alimentares e a redução do percentual de não alimentos de 35 para 8,2%, com isso aumentando significativamente o número médio de itens vendidos de 5 mil para 17 mil.

De acordo com Filipe Abolafio, consultor da Nielsen, em entrevista ao jornal Valor Econômico (2009), o consumidor brasileiro tem sido cada vez mais atraído pelos *packs* (estilo 'leve 4 e pague 3') ou aqueles "tamanho família", gerando rentabilidade maior nas vendas em relação àqueles produtos unitários, em embalagens tradicionais. Esse é um fator que favorece os clubes atacadistas.

Estes movimentos reforçam a tese de Parente (2000) e de Connor (1999) a respeito da necessidade de diversificação de produtos e alteração nas estruturas de custos dos supermercados. As grandes redes precisaram otimizar o seu espaço físico diante de uma redução da distribuição espacial com a finalidade de redução de custos. No caso dos Hipermercados, houve uma pequena redução na quantidade média de itens, a qual pode ser considerada irrelevante devido ao aumento de 20 p.p no percentual de itens não-alimentos, os quais possuem margem maior do que os alimentares. Já no caso dos clubes atacadistas esta diferença é expressiva, com muita eficiência, considerando que houve redução na área de venda com um aumento de mais de 200% no número médio de itens. A causa desta eficiência está ligada à entrada dos itens alimentares e pelo fato de que nos clubes atacadistas a maior parte das vendas são realizadas em *packs*.

A ABRAS realiza ainda uma classificação relacionada aos grupos econômicos, sendo que até 5 lojas de uma empresa considera-se uma cadeia de supermercados, enquanto acima de 6 lojas pode ser considerada uma rede de supermercados.

2.2 ANÁLISE SWOT

Para compreender o comportamento dos supermercados é possível realizar uma análise SWOT, a qual ajuda o empreendedor a se proteger das ameaças e identificar as oportunidades do seu negócio, tanto na região onde atua ou quanto em ambientes mais distantes.

A análise SWOT envolve os ambientes interno e externo da empresa, o modelo trata das forças e fraquezas em dimensões – chaves como desempenho e recursos financeiros, recursos humanos, instalações e capacidade de produção, participação de mercado, percepções do consumidor sobre a qualidade, preço e disponibilidade do produto, e comunicação organizacional. (FERREL, 2000)

Silveira (2001) define os quatro fatores para análise SWOT, sendo eles:

Pontos fortes – fatores da organização no ambiente interno que fornecem vantagens competitivas em relação aos concorrentes ou capacidade para atingimento de objetivos, como por exemplo: saúde financeira, fidelidade dos clientes, capacidade de inovar, clima organizacional, tamanho, marca, diferenciação do produto, margem de retorno e economia de escala.

Pontos fracos – são deficiências da organização no ambiente interno, as quais prejudicam desempenho da organização, como por exemplo: má administração da saúde financeira, ineficiência tecnológica, técnica ou gerencial, inadequado controle de custos e despesas, obsolescência de métodos e/ou equipamentos, alto índice de *turnover*, falta de definições estratégicas.

Oportunidades – são os fatos do ambiente externo que a empresa tem capacidade para obter sucesso na exploração, como por exemplo: Novas tecnologias, novos mercados e produtos, alianças estratégicas e produtos complementares.

Ameaças – são situações externas que podem impedir o sucesso da organização, como por exemplo: Tecnologias inacessíveis (patentes), tendências de mercado, legislação restritiva, novos competidores, políticas governamentais (fiscal ou monetária).

2.3 CONCORRÊNCIA NO VAREJO E NO SETOR SUPERMERCADISTA

De acordo com Cyrillo (1987) o setor supermercadista brasileiro possui uma estrutura concorrencial oligopolista, tendo em vista que o varejo de alimentos brasileiro é formado predominantemente por grupos de grandes empresas regionalmente estabelecidas, e em menor parte por pequenas empresas com participação irrelevante. Para ela, a busca pela diferenciação das empresas é determinante no setor e forma um tripé – grupos dominantes, firmas marginais e busca de diferenciação – que caracteriza o setor supermercadista como um oligopólio diferenciado.

Já para Silveira & Lepsch (1997), as mudanças do plano real encaminharam a concorrência do setor para um perfil de menor poder de monopólio, com base na concentração indicada pelo crescimento da participação na receita total do setor por parte das grandes cadeias.

Da ótica do varejista, Garcia (2001) afirma que a sua permanência depende da capacidade de ser flexível, obter a sustentabilidade ambiental transformá-la em formas de atender às exigências dos clientes potencial, com aprimoramento diário no atendimento, qualidade do produto e, principalmente, inovação, para que estes possam ser fidelizados.

Porter (1999) afirmou que o potencial de um setor é limitado pelos serviços substitutos quando é imposto teto aos preços. Assim, Parente (2000) destaca que a elevação da concorrência de formatos substitutos é uma tendência no comércio varejista, juntamente com a massificação x especialização, novos formatos e varejo virtual. Isso porque atualmente a concorrência não se restringe apenas a varejistas do mesmo ramo, como, por exemplo, entre panificadoras, entre açougues ou entre supermercados; pelo contrário, ela atua entre estas atividades de forma dinâmica. Para Barney (1997), os substitutos ameaçam através da oferta de produtos e serviços para atender às mesmas necessidades dos clientes, mas de forma diferente, impondo teto aos preços de uma firma com o intuito de reduzir suas margens.

Parente (2000) destaca ainda que as grandes redes varejistas posicionam-se no varejo de massa e os pequenos varejistas tendem a optar pela especialização (uma vez que não consegue concorrer com as grandes redes). Assim, a

concorrência ocorre entre diversos ramos varejistas em escalas diferentes, de tal forma que o mesmo produto é vendido por diferentes tipos de varejo. Connor (1999) afirma que o desenvolvimento de diferentes formatos de varejo ao longo do tempo alterou o ambiente competitivo e as estruturas de custos dos supermercados.

Kotler (2000) conclui que os varejistas, ao planejarem suas estratégias competitivas, devem se manter atualizados para levar em consideração as tendências do mercado onde está inserido, atentando principalmente aos novos formatos e combinações que evoluem constantemente.

Para manter a concorrência mercado e obter um bom posicionamento diante dos concorrentes, de acordo com Campos (2002) o varejo deve: (i) oferecer ao cliente formatos diferentes de loja, (ii) oferecer ao cliente conveniência ou interatividade (por meio do e-commerce), (iii) aprimorar o relacionamento com clientes, fornecedores concorrentes, (iv) se atentar às filiais de empresas varejistas multinacionais, as quais possuem formatos e marcas distintos, (v) reconhecer a importância do emocional do cliente e dar valor a ele, (vi) criar relações positivas que faça com que os consumidores se sintam únicos, (vii) fazer com que as novas propostas sejam compreendidas pelas equipes varejistas.

“O composto de varejo é a combinação de fatores que os varejistas utilizam para satisfazer os clientes e influenciar suas decisões de compra” (Levy & Weitz, 2000). Levy e Weitz (2000) descrevem ainda que o segredo da inovação e da criação de novos produtos e serviços que possam superar as expectativas dos clientes é o direcionamento estratégico, e que quando este é gerido pelo composto de varejo obtém mais êxitos. O composto de varejo engloba a publicidade e propaganda, a venda pessoal, o atendimento ao cliente, o design de loja, a exposição, a localização, os sortimentos de mercadorias e o preço.

Da ótica do comprador, a sua decisão da compra é baseada em um conjunto de fatores, os quais podem parecer aleatórios, mas é bem definido por Samara & Morsch (2005) como um processo “complexo que envolve diversas fases seqüenciais integradas, afetando sua percepção e sua escolha em relação à relevância e à adequação dos produtos”. Destacando o final da sua definição, é possível concluir que o consumidor, apesar de apresentar tendências a agir por impulso, é um ser racional que releva e compreende se um determinado produto é adequado a ele ou não, ou se este irá proporcionar satisfação pela compra. E este

perfil de consumidor varejista é constantemente alterado, sobretudo quando trata-se do comércio de gêneros de primeira necessidade.

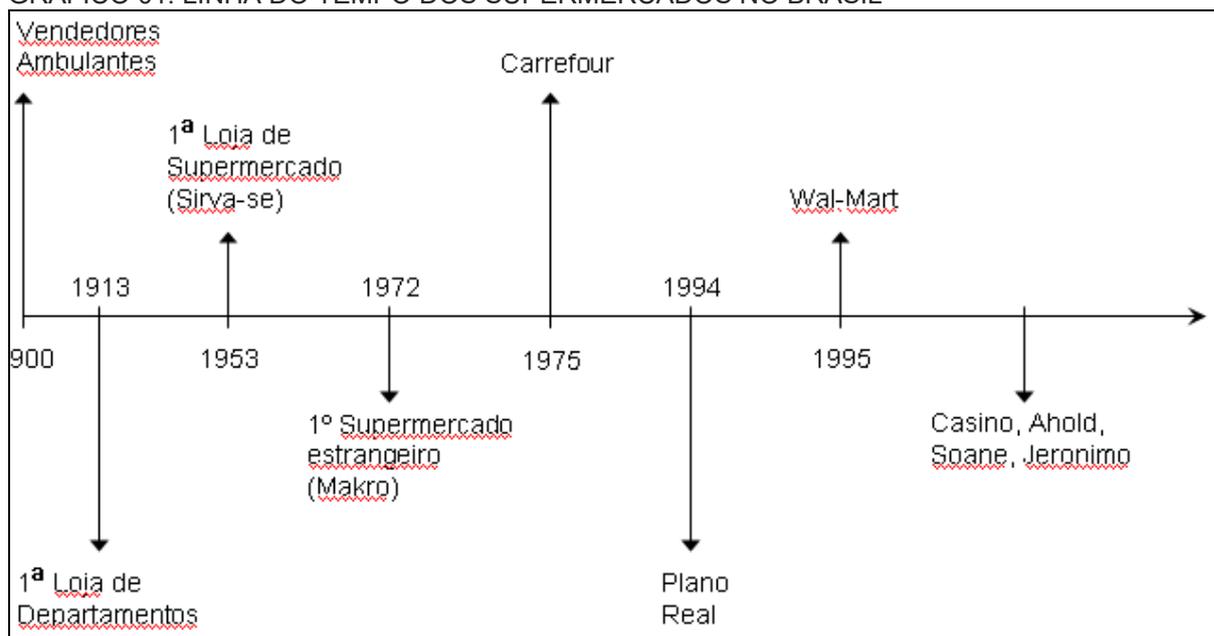
Diante destas definições expostas até agora sobre a concorrência do ramo varejista e considerando a atividade supermercadista, observa-se, de acordo com a revista Superhiper (2008) que os empresários deste segmento focam na adequação aos clientes através de investimento em diversificação no formato das lojas, estratégias de preços, distinção do mix de produtos e serviços, avanços operacionais das lojas, inserção em maior escala das marcas próprias e das seções de importados, diferenciação em formas de pagamento, abertura de lojas no domingo, entrega em domicílio, capacitação da mão de obra, eficiência logística e participação em projetos sociais. Destaca-se ainda mais um aspecto que tem estado em pauta não só no varejo, mas também em outros ramos e atividades, que é a adequação à sustentabilidade ambiental, pelo qual se busca crescimento sem grandes impactos de degradação no planeta.

3 O SETOR SUPERMERCADISTA NO BRASIL

3.1 HISTÓRICO DO SETOR

O varejo na forma de auto-serviço surgiu nos Estados Unidos no período da grande depressão, na década de 30, impulsionado pela péssima condição econômica e financeira, desemprego em alta e avanço tecnológico na embalagem de produtos (Cyrillo,1987). O auto-serviço chegou ao Brasil na década de 50 através das redes Supermercados Sirve-se² e Supermercados Peg-Pag³ (ABRAS). O GRÁFICO 01 ilustra os principais eventos no setor no século XX.

GRÁFICO 01: LINHA DO TEMPO DOS SUPERMERCADOS NO BRASIL



FONTE: BELIK (2004)

ELABORAÇÃO: O AUTOR

No decorrer dos anos a expansão ocorreu centralizada nos grandes centros urbanos com foco nas classes sociais elevadas. A década de 60 é marcada pela abertura em 4 anos de 2.014 lojas, chegando em 1970 com 2.936, devido à

² Inaugurado em 1953 em São Paulo, o supermercado Sirva-se chegou a ter 11 lojas e foi incorporado pelo grupo Pão de Açúcar em 1965. Atualmente atua com a bandeira Pão de Açúcar. (UOL)

³ Inaugurado em 1957 em São Paulo, o supermercado Peg Pag foi incorporado pelo grupo Pão de Açúcar em 1978. Atualmente atua com a bandeira Pão de Açúcar. (UOL)

substituição do IVC pelo ICM que acarretou em uma redução da carga sobre os supermercados. Ainda nesta década, de acordo com Spanhol e Benites (2004), os supermercados foram caracterizados oficialmente como um ramo específico dentro do comércio varejista, sendo determinada a sua forma de tributação própria, o que culminou na criação da ABRAS em 1968. O I PND também conteve metas na área de abastecimento que contribuíram para avanços no setor na década de 70, como a criação de grandes redes como o Grupo Pão de Açúcar, Sendas⁴ e Bompreço⁵, e também a abertura do primeiro Hipermercado em São José dos Campos pela empresa Peg-Pag (Cyrillo, 1987). Em 1972 foi instalado o primeiro concorrente estrangeiro: o Makro⁶. Em 1975 foi inaugurada a primeira loja da francesa Carrefour (ABRAS).

A década de 80 foi marcada pela dificuldade econômica a nível nacional, onde o setor supermercadista acompanhou as tendências apresentando redução do número de lojas e funcionários, passando por uma reestruturação no final do período (Silva & Fama, 1999). Para Monash (1990), as principais características do varejo brasileiro na década de 80 era a concorrência regionalizada, concentração de redes e fornecedores nas regiões Sul e Sudeste, ineficiência logística, gestão familiar com resistência à automação, intensidade de mão-de-obra, e grande nível de informalidade. Ainda assim, o setor supermercadista aumentou a sua representatividade dentro do segmento varejista aumentando de 75% no início de 1980 para 82,6% no final da década (ABRAS).

O período da década de 90 marca a entrada de mais players internacionais oriundo dos Estados Unidos e da Europa, os quais possuíam mercados consolidados (Incandela, 1999). De acordo com a Abras (2002), o Carrefour abriu 177 lojas de 1991 a 2000 atuando com hiper e supermercados. A implementação do plano real, a partir de 1994, proporcionou ainda mais condições à entrada dos estrangeiros e gerou aumento de fusões, com a consolidação de grandes redes, como o Walmart (EUA, em 1995), Sonae⁷ (Portugal, em 1989), Royal Ahold⁸

⁴ O supermercado Sendas foi incorporado em 50% pelo Grupo Pão de Açúcar em 2004 e atualmente atua com a bandeira Extra Supermercados. (GPA)

⁵ Em 1996 o grupo Royal Ahold adquiriu 50% do capital da empresa e em 2004 a vendeu ao Walmart. Atualmente atua com a bandeira Hiper Bompreço. (Walmart)

⁶ A rede Makro é holandesa e possui sua bandeira em atividade no Brasil até hoje, atuando principalmente no estado de SP. (Makro)

⁷ A rede Sonae foi vendida ao Walmart em 2005, transferindo as bandeiras Nacional, BIG, Mercadorama e Maxxi ao grupo norte americano. Atualmente ainda atua com estas bandeiras. (UOL)

(Holanda, em 1996), Carrefour (França, em 1999), entre outras (Aguiar e Silva, 2002). No final da década de 90 os supermercados já representavam 86,1% do volume total de vendas de bens de consumo diário no varejo.

O século XXI colheu os frutos do plano real e quem se antecipou com investimentos em automação e informatização, obteve melhores resultados. A consequência de se antecipar e gerar rentabilidade ao negócio é o crescimento, seja ele orgânico ou através de aquisições. De acordo com Penrose (1995):

“[...] há dois métodos de expansão abertos a uma firma individual: ela pode construir um novo estabelecimento e criar novos mercados para si, ou pode adquirir o estabelecimento e os mercados de alguma firma já existente. Se uma expansão planejada for considerada lucrativa independentemente das posições vigentes de outros produtores ou na distribuição da propriedade de determinados ativos produtivos, então a firma somente optará por crescer através de uma aquisição se essa for considerada menos custosa do que uma expansão interna.”

A partir desta definição é possível fazer uma analogia ao setor supermercadista e sua expansão no mercado brasileiro, considerando que muitas grandes redes observaram que a aquisição de um rival seria menos custoso do que a expansão interna.

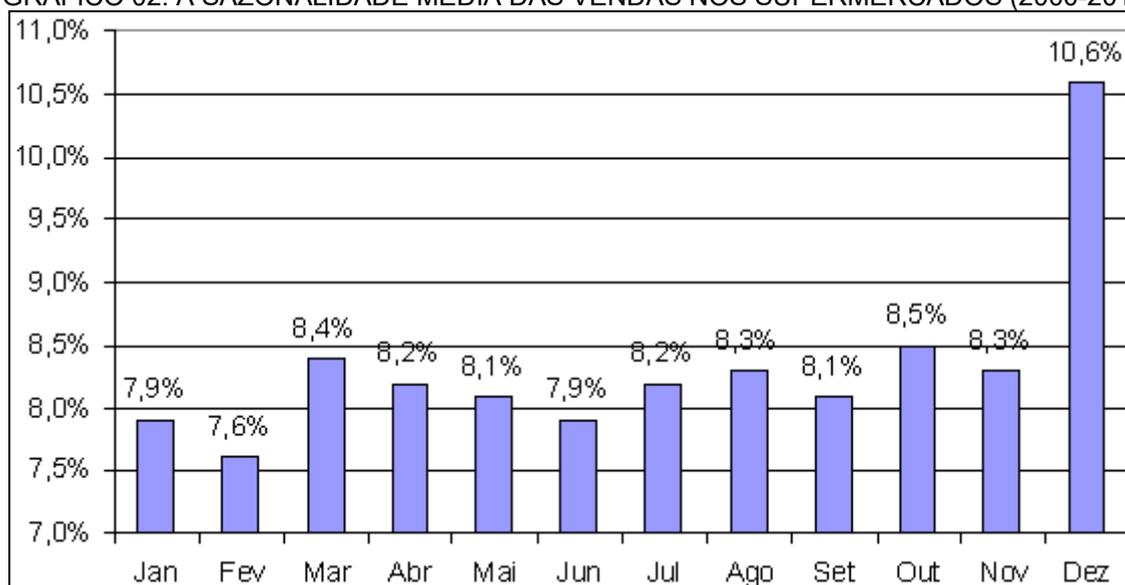
Segundo estudo anual da Nielsen, em 2013 o setor supermercadista obteve o décimo ano seguido de expansão real de vendas, mesmo diante das dificuldades relacionadas ao crescimento do PIB e inflação naquele ano.

3.2 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO SETOR

A sazonalidade é marcante no setor supermercadista, sendo que os períodos de alta das vendas é a metade do primeiro semestre e o final do segundo semestre. O primeiro semestre é favorecido pelos meses de Março, Abril e Maio, em virtude da páscoa e dos dias das mães, enquanto o segundo semestre é alavancado pelos meses de Outubro e Dezembro, devido ao dia das crianças, natal e ano novo (GRÁFICO 02).

⁸ Em 1996 o grupo holandês Royal Ahold ingressou no Brasil através da aquisição de 50% da rede Bompreço e em 2004 a vendeu ao Walmart. (Walmart)

GRÁFICO 02: A SAZONALIDADE MÉDIA DAS VENDAS NOS SUPERMERCADOS (2000-2013)



FONTES: ABRAS, SUPERHIPER DE NOVEMBRO/2014

ELABORAÇÃO: O AUTOR

Na última década com a redução dos níveis de inflação e a ampliação do número de lojas, os consumidores passaram a ir com mais frequência aos supermercados, pulverizando as compras no decorrer do mês. Isso porque sem a hiperinflação, como aquelas registradas antes do plano real, não há mais a necessidade de estocar alimentos em casa logo nos primeiros dias do mês. De acordo com a ABRAS, essa concentração era de 60% nos períodos de inflação elevada.

Nas regiões Sul e Sudeste o número de idas aos supermercados ao longo do ano é maior, ou seja no Sul e Sudeste as compras são mais pulverizadas do que nas demais regiões do Brasil (TABELA 03).

TABELA 03: FREQUENCIA E GASTO DOS CONSUMIDORES NOS SUPERMERCADOS (2012)

Região	Quantidade de idas ao supermercado no mês	Ticket médio gasto
Norte e Nordeste	3,9	40,4
Centro Oeste	5,4	36,3
Sudeste	5,7	29,8
Sul	5,6	35,3

FONTES: ABRAS, SUPERHIPER DE MAIO/2014

ELABORAÇÃO: O AUTOR

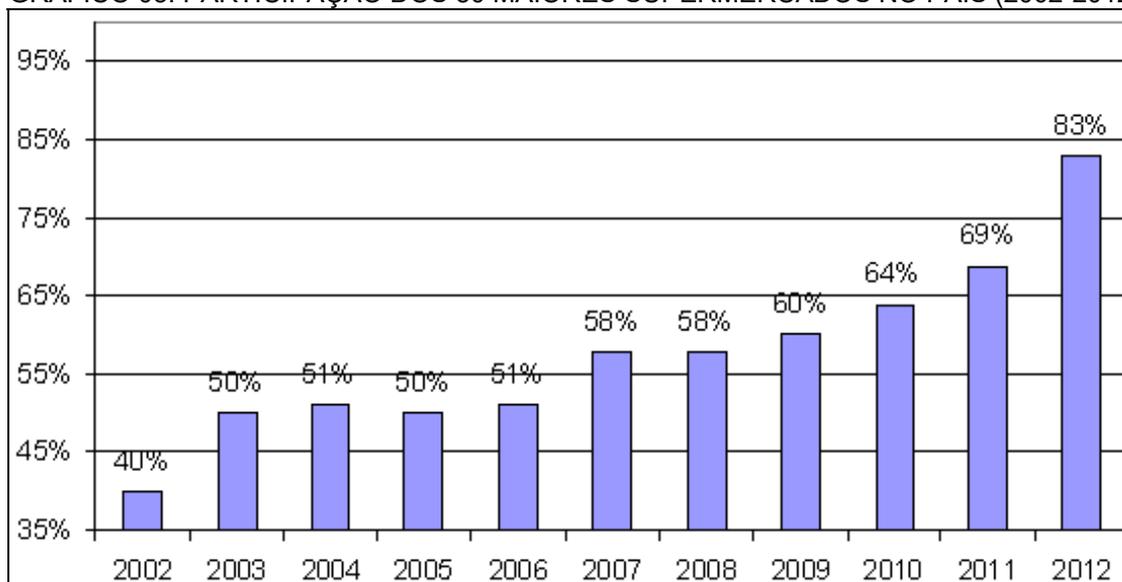
Desta forma, os consumidores do Sul e Sudeste gastam menos cada vez que vão a um supermercado, mas vão com maior frequência. Nestas regiões há

maior procura por grandes redes de hipermercados com oferta de produtos diversificados e mais sofisticados.

Já nas regiões norte e Nordeste, onde em média há menor nível de renda, os supermercados tendem a ser menos sofisticados, sendo maior a procura do consumidor por lojas de varejo com espaço menor e com menor sortimento de itens, ainda que este cenário tenha sensivelmente se alterado com o recente lançamento do Bolsa Família, o qual ocasionou a melhora de renda e um conseqüente aumento no poder de compra da população, o qual alavancou um aumento no consumo em redes varejistas.

Em 2012, de acordo com a ABRAS, as 50 maiores redes de supermercados do Brasil detinham 83% do nível de faturamento bruto nacional, o que demonstra a concentração do setor e seu padrão oligopolista. O GRÁFICO 03 demonstra a evolução desta tendência na última década.

GRÁFICO 03: PARTICIPAÇÃO DOS 50 MAIORES SUPERMERCADOS NO PAÍS (2002-2012)



FONTE: ABRAS, SUPERHIPER DE ABRIL/2014

ELABORAÇÃO: O AUTOR

Um fator característico do segmento é esta concentração de resultado em poucos *players*. Desde 2004 a liderança pelo segmento é dividida entre os grupos Pão de Açúcar, Carrefour e Walmart, o que fornece condições para prática de poder de mercado junto aos clientes e de poder de barganha junto aos fornecedores.

No caso de poder de mercado observa-se que ele tem cada vez mais se limitado devido, principalmente, ao maior acesso à informação por parte da

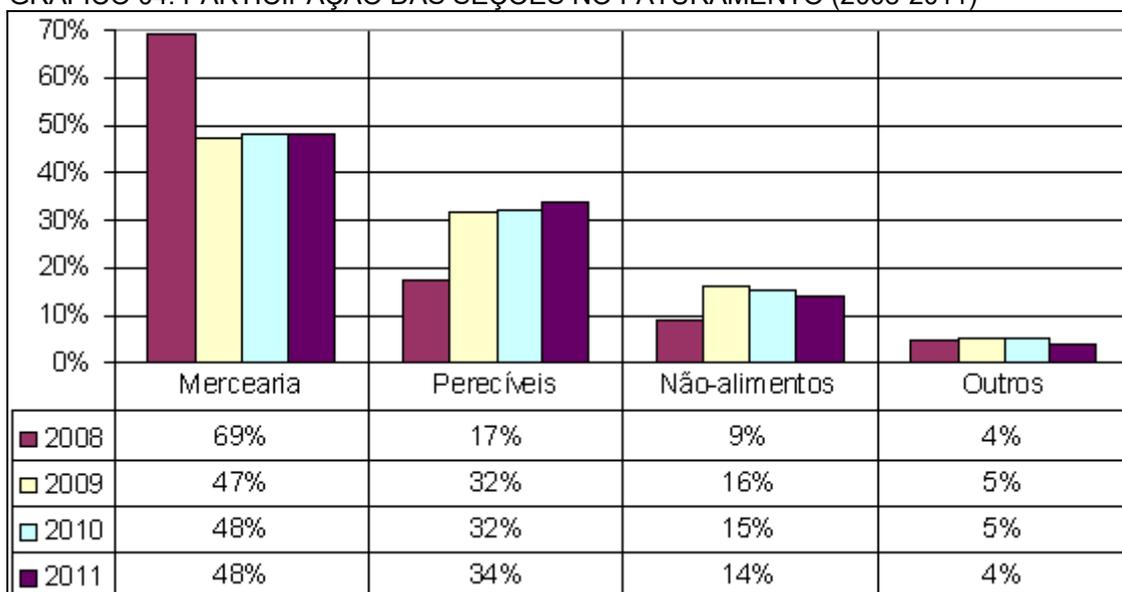
população, a qual permite que os clientes consigam barganhar preços, mas, ainda assim, existe um fator preponderante na operação das grandes redes que favorece o poder de mercado delas: o giro de vendas. O poder de mercado tende a ser maior quanto maior é o giro de estoque de um estabelecimento, mesmo que seja menor a sua margem. Como os supermercados trabalham com diversas marcas e com uma grande variedade de produtos procura-se compensar o desconto dado em determinado produto (o qual é anunciado nas mídias) através de um leve aumento em outro produto complementar (exemplo: macarrão mais barato e molho de tomate mais caro). A capacidade de redução de preço de um grande supermercado é maior porque o seu giro é maior e, conseqüentemente, os lotes de compra são maiores, permitindo melhores negociações com fornecedores e redução de custo. O acesso ao marketing através de mídia e a redução de preços via redução de consumo é característica de grandes redes, enquanto as pequenas redes (minimercados) praticam margens maiores e com acesso regional ao seu cliente. A capacidade dos supermercados de negociar preços junto aos fornecedores reflete o seu poder de barganha.

O poder de barganha em redes de supermercado junto a fornecedores é maior quanto menos representatividade o fornecedor possui no mercado e maior é o volume de vendas do supermercado. O que se costuma observar é que a presença de pequenas e médias marcas varia sazonalmente nas prateleiras das redes: um grande lote surge em determinadas épocas enquanto em outras não se localiza uma única unidade do produto. Este comportamento ocorre devido às negociações diárias entre supermercado e fornecedores, os quais fecham a transação de lotes de produtos cuja negociação envolve preço, volume e bônus. Este último costuma ser dado pelo fornecedor à rede para fechamento do contrato com um preço não tão baixo como se espera pela loja, propiciando assim, que o supermercado obtenha um ganho fiscal nesta negociação, pois trata-se de uma receita operacional que é contabilizada normalmente em Outras Receitas no DRE da empresa, sem dedução de imposto sobre o produto (esta informação poderá ser observada na TABELA 17, com o DRE da empresa Líder Supermercados). Porém, o poder de barganha do supermercado tende a ser menor quando a rede é pequena e negocia com um grande fornecedor, tendo em vista que o volume adquirido é menor. Nestes casos as pequenas redes (tais como mercearias e minimercados) costumam disponibilizar menor quantidade de produtos sofisticados, dando maior espaço a produtos de 2ª e

3ª linha. Esta negociação é benéfica para ambas as empresas de pequeno porte: o minimercado devido à redução de custos de compras e ao fornecedor devido à melhor penetração nestes estabelecimentos em comparação às grandes redes, nas quais é necessário reduzir margens para conseguir acessar, além de ter que negociar bônus frente a grandes fornecedores concorrentes.

Conforme levantamento da ABRAS (2012), os produtos dos supermercados se dividem em alguns setores chaves (GRÁFICO 04).

GRÁFICO 04: PARTICIPAÇÃO DAS SEÇÕES NO FATURAMENTO (2008-2011)



FONTE: ABRAS, SUPERHIPER DE MAIO/2014

ELABORAÇÃO: O AUTOR

Observa-se no levantamento realizado que os produtos da seção de mercearia representam a maior parcela de vendas dos supermercados. Estão inseridos neste setor todos aqueles que costumam ser estocados, como produtos de limpeza, enlatados, embalados, os quais possuem maior prazo de validade. Em seguida constam os produtos perecíveis, aqueles que são in natura como produtos dos setores de açougue, peixaria, padaria, hortifruti, frios e laticínios. Por último, constam os não alimentos, como eletrônicos, bazar e têxtil. De 2008 para 2009 houve uma redução considerada na participação da mercearia frente aos perecíveis e não-alimentos, em virtude de aspectos como aumento do poder de renda da população e a crônica do bem-estar associada à troca dos produtos industrializados, os quais possuem conservantes, por aqueles naturais frescos.

O mercado de trabalho supermercadista é um dos pilares do autosserviço. De acordo com a revista SuperHiper de Abril/2014, as mulheres detêm 52,4% dos postos de trabalho superando pelo terceiro ano seguindo os homens no mercado supermercadista. Outra parcela, de 2,3% de postos de trabalho, eram ocupados por deficientes e 1,7% por pessoas acima de 60 anos.

A revista SuperHiper de Abril/2014 destaca ainda que aproximadamente 5% das redes de supermercados do país funcionam 24 horas e 82% operam aos domingos e feriados.

Outro ponto de grande importância destacado, e já citado neste trabalho, é a logística. O levantamento apresenta que 38,2% das empresas declararam manter um centro de distribuição próprio estrategicamente localizado e 19,6% terceirizam essa operação como forma de reduzir os custos. O Ranking Abras/SuperHiper (2014) também revela que 59% já possuem frota própria para otimizar o processo de abastecimento. Quanto à automação das lojas, 75% das companhias declararam estar automatizadas, enquanto apenas 3% acreditam que precisam avançar neste quesito.

3.3 ANÁLISE MACROECONOMICA

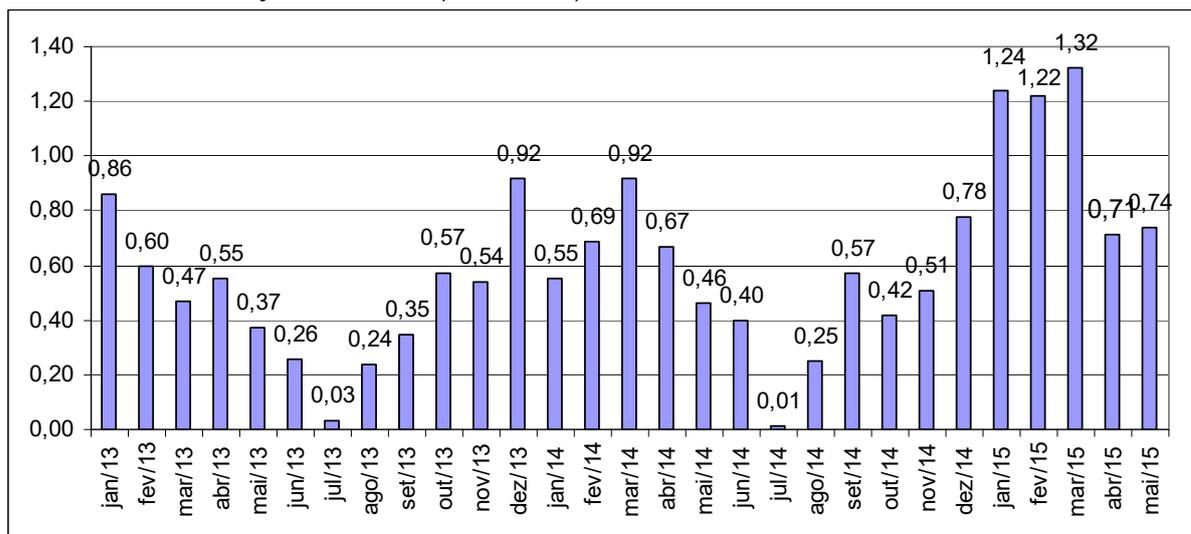
O setor supermercadista, tal como já foi comentado, possui extrema relevância na economia de um país. Ele está suscetível a vários fatores do ambiente externo a nível macroeconômico que podem afetar ou alavancar o seu desempenho.

“Nosso setor ainda colhe os frutos da inserção de milhões de pessoas no mercado de consumo, do aumento da massa salarial, do crescimento no número de brasileiros empregados e da expansão no consumo de itens com maior valor agregado. A gente sabe que esse período não durará para sempre, mas ainda há muita demanda reprimida no Brasil e somos otimistas de que essa série histórica de crescimento continue” (FERNANDO TERUÓ YAMADA, presidente da ABRAS em entrevista à SuperHiper em Abril/2014.

A cadeia do comércio varejista de supermercados está inserida num contexto onde, apesar de existirem, os riscos sistemáticos não são tão ameaçadores como em outros segmentos. Esse ponto de vista justifica-se por se tratar de um negócio onde há grande volume de clientes e pulverização nas vendas, além de

oferecer produtos essenciais à população. O que pode ser observado como um risco neste sentido é a inflação, uma vez que representa o aumento no volume de dinheiro ao longo do tempo diante da interação da economia e corrói o poder de compra da população. Em tempos de inflação alta é comum a redução do consumo na economia, o que afeta o volume de vendas e o resultado do comércio varejista.

GRÁFICO 05: VARIAÇÃO DO IPCA (2013-2015)

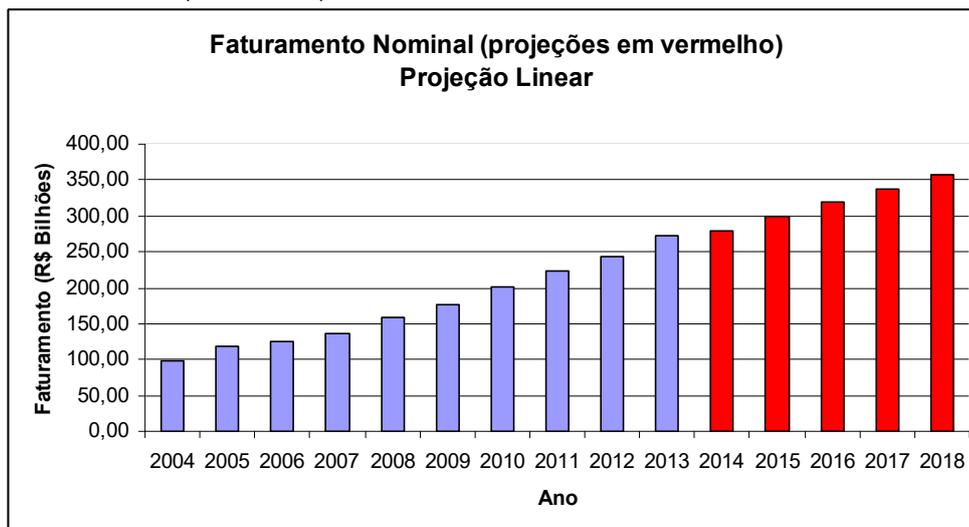


FONTE: IBGE: SÉRIE HISTÓRICA DO IPCA (JUN/2015)
ELABORAÇÃO: O AUTOR

O Brasil mantém nos últimos 10 anos uma média de inflação de 5,41%a.a. (IBGE), considerando o índice oficial do governo – IPCA. A variação mensal do índice obedece uma sazonalidade nos últimos 15 anos, com a alta de variação ocorrendo entre os meses de Agosto a Maio, com o pico ocorrendo geralmente próximo do mês de Março. Já os menores resultados no período costumam ser entre os meses de Junho e Julho.

Contudo, apesar de afetar o mercado varejista, observa-se que ainda assim o faturamento nacional tem evoluído constantemente aos longos do ano (GRÁFICO 06).

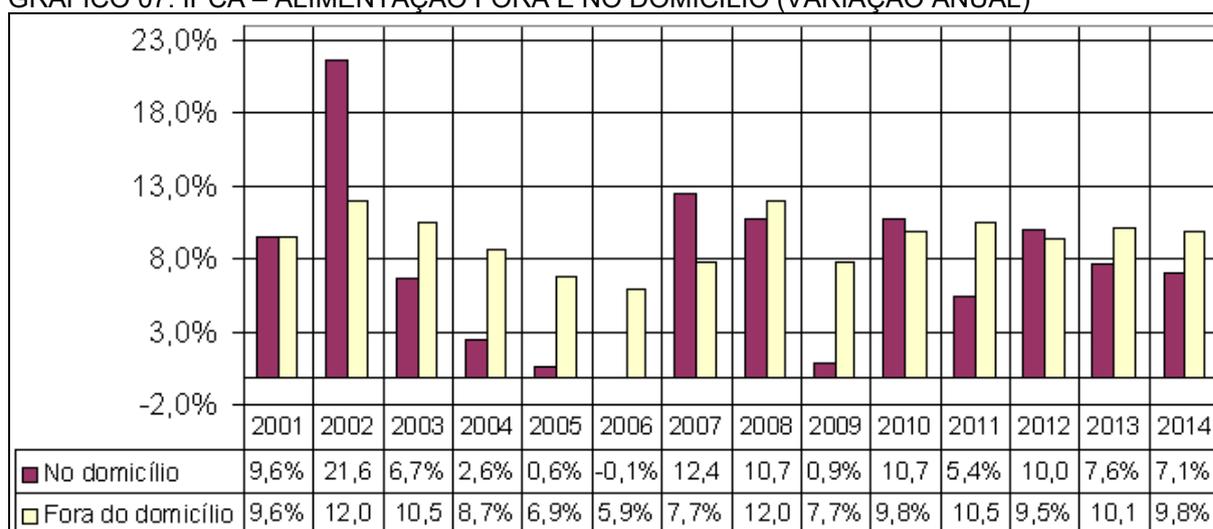
GRÁFICO 06: FATURAMENTO NOMINAL DO SETOR SUPERMERCADISTA
(1998-2013)



FONTE: ABRAS, SUPERHIPER DE MAIO/2014
ELABORAÇÃO E PROJEÇÃO: O AUTOR
CORRELAÇÃO: 0,9982
R²: 0,84

Observa-se que o faturamento nominal do setor vem em crescente evolução e, desconsiderando alterações significativas nas condições de mercado, a projeção pelo método linear demonstra uma capacidade de atingimento do faturamento de até aproximadamente R\$ 350 Bilhões em 2018, com uma média de crescimento de 3,6% a.a entre 2004 e 2013.

GRÁFICO 07: IPCA – ALIMENTAÇÃO FORA E NO DOMICÍLIO (VARIAÇÃO ANUAL)



FONTE: IBGE: INDICADORES (SISTEMA NACIONAL DE ÍNDICES DE PREÇOS AO CONSUMIDOR
(2001 A 2014))
ELABORAÇÃO: O AUTOR

Ao se deparar com os dados do GRÁFICO 07, nota-se que existe uma peculiaridade no ramo supermercadista em relação aos demais ramos do segmento varejista. O IPCA medido na alimentação fora e no domicílio apresenta na maioria dos anos uma variação superior no preço da alimentação fora de casa, considerando restaurantes e afins, quando comparado ao preço da alimentação em domicílio, que deriva das compras no supermercado. Constata-se aqui que, em tempos de alta inflação há redução da demanda por consumo, mas há também uma tendência ao consumidor se alimentar em casa e demandar bens da rede varejista de alimentos, fazendo com que os resultados dos supermercados não sejam afetados na mesma intensidade dos outros setores do segmento varejista, tendo em vista que a maior parte do faturamento destas redes está concentrada em linhas do setor de mercearia e perecíveis.

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA, 2015), o varejo alimentício responde por aproximadamente 68% das vendas no mercado interno. O restante, 32% é distribuído para *food service* – restaurantes, padarias, bares, *fast food*, lanchonetes, refeições industriais e hotéis (TABELA 04).

TABELA 04: VENDAS DA INDÚSTRIA DA ALIMENTAÇÃO NO MERCADO INTERNO – R\$ BI

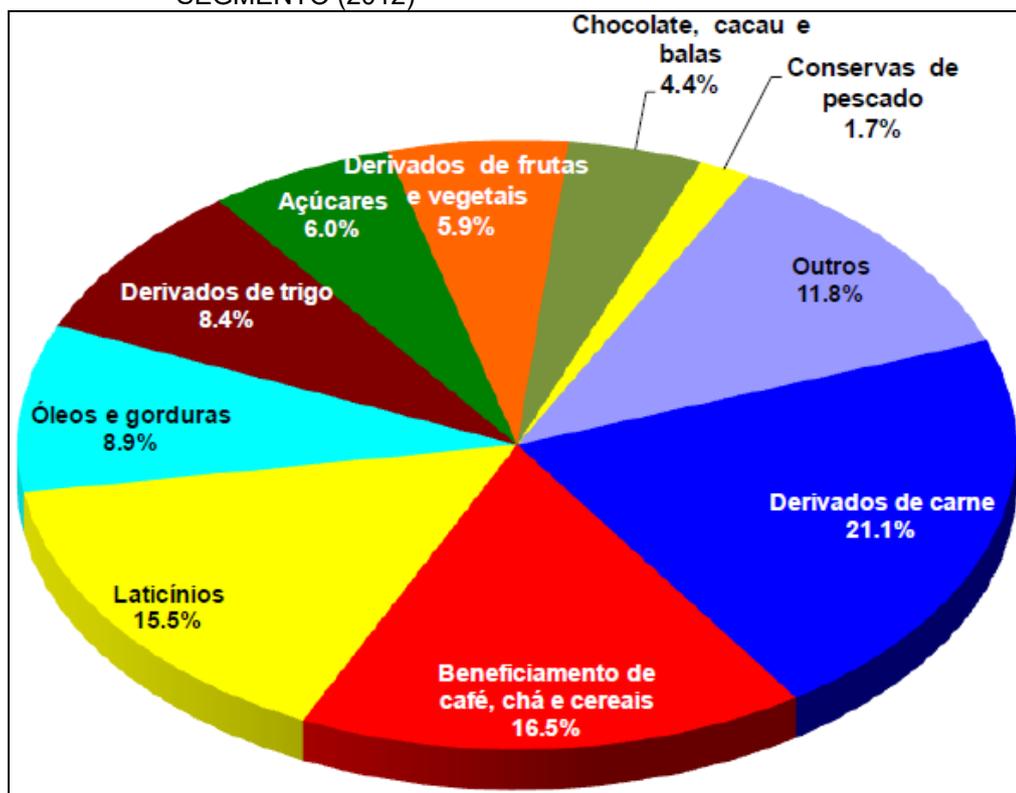
Ano	Varejo alimentício	(%)	Food Service	(%)	Total
2005	106	73%	39	27%	144
2008	144	71%	58	29%	202
2009	159	71%	65	29%	224
2010	179	70%	76	30%	255
2011	204	70%	88	30%	291
2012	228	69%	101	31%	329
2013	256	69%	117	31%	372
2014	278	68%	133	32%	410

FONTE: ABIA: CONSOLIDADO ANUAL (2015)

ELABORAÇÃO: O AUTOR

Os dados da TABELA 04 demonstram que nos últimos anos tanto as vendas para o varejo como para *food service* evoluíram, e que houve um aumento na representação das vendas da indústria de alimentos para o *food service*, mas que não afeta o resultado do varejo alimentício. Estas vendas estão concentradas em derivados de carne, laticínios e beneficiamento de café, chá e cereais (GRÁFICO 08).

GRÁFICO 08: CONSUMO INTERNO DA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS POR SEGMENTO (2012)

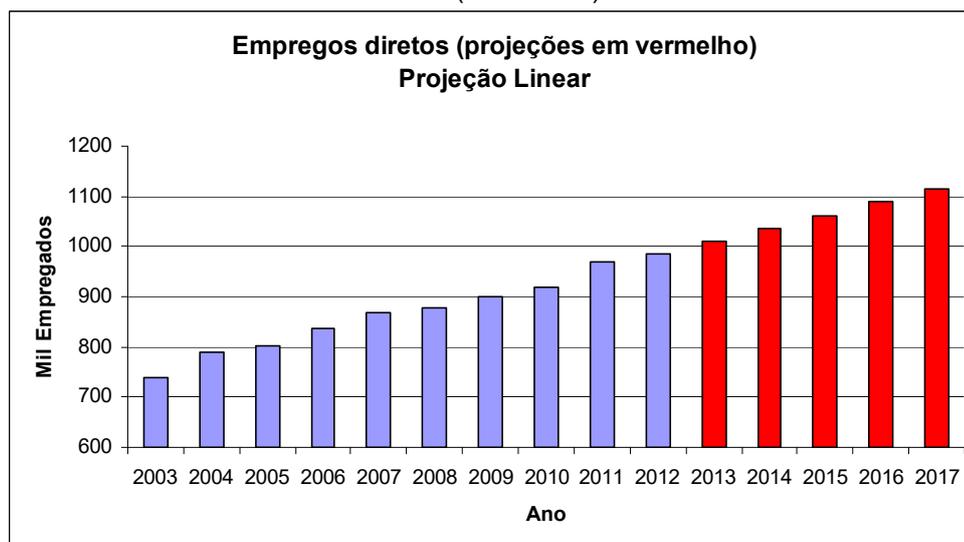


FONTE: ABIA (2015)
ELABORAÇÃO: O AUTOR

3.4 POTENCIAL DE CRESCIMENTO SETORIAL

O segmento supermercadista apresentou uma boa evolução dos números nos últimos anos. Observa-se um crescimento considerável na evolução de faturamento, vendas e clientes. Parte deste crescimento está relacionado com os incentivos do governo ao consumo na população de baixa renda (como o lançamento do bolsa família, por exemplo), com a automatização dos processos de venda, acesso ao crédito com a redução das taxas de juros etc. Nos gráficos a seguir serão apresentados alguns dados do setor e as projeções para o que se espera para os próximos anos, considerando sempre o resultado do modelo econométrico mais conservador.

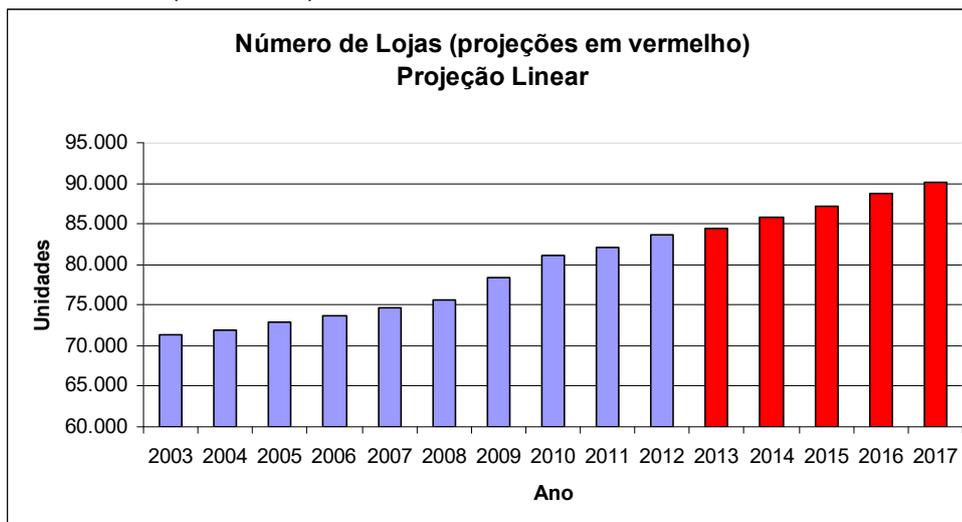
GRÁFICO 09: EMPREGO DIRETO GERADO PELO SETOR SUPERMERCADISTA (1995-2012)



FONTE: ABRAS, SUPERHIPER DE MAIO/2014
 ELABORAÇÃO E PROJEÇÃO: O AUTOR
 CORRELAÇÃO: 0,9985
 R²: 0,84

Observa-se que os empregos diretos do setor vem em crescente evolução e, desconsiderando alterações significativas nas condições de mercado, a projeção pelo método linear demonstra uma capacidade de atingimento do nível de emprego de até aproximadamente 1,2 Milhão de empregos diretos em 2017. Este crescimento na geração de emprego ocorre mesmo diante de um crescimento na automação das redes e em proporção maior que o crescimento de lojas no país. Ou seja, os empregos diretos cresceram 33% enquanto as lojas cresceram 16% de 2003 a 2012. Contudo, ao analisar uma série anterior a este período, de acordo com a ABRAS, em 1995 a média de empregados por loja era de 15,66, enquanto em 2012 atingiu 11,80. Assim, observa-se que houve uma redução nos últimos 20 anos na quantidade de aproximadamente 4 funcionários por loja, mas ainda apresenta uma grande dependência do força de mão-de-obra. A matéria publicada na revista SuperHiper de Novembro/2014 esclarece este aumento da mão-de-obra indicando que o processo produtivo do setor supermercadista é uma atividade que depende essencialmente de gente, principalmente da força de mão de obra jovem (35% dos profissionais tem entre 18 e 25 anos).

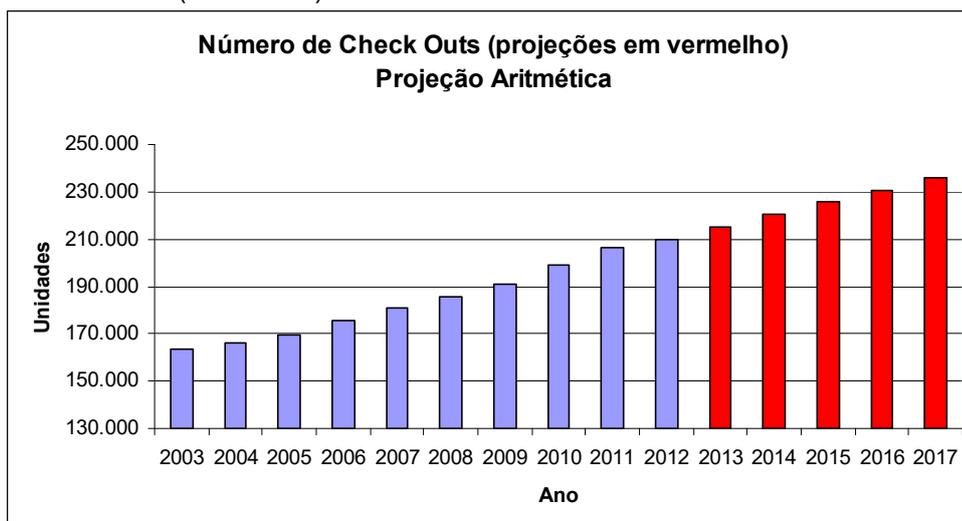
GRÁFICO 10: NÚMERO DE LOJAS DO SETOR SUPERMERCADISTA
(1995-2012)



FONTE: ABRAS, SUPERHIPER DE MAIO/2014
ELABORAÇÃO E PROJEÇÃO: O AUTOR
CORRELAÇÃO: 0,9953
R²: 0,84

Observa-se que o número de lojas do setor apresenta evolução e, desconsiderando alterações significativas nas condições de mercado, a projeção pelo método linear demonstra uma capacidade de atingimento do número de lojas de até aproximadamente 90 Mil unidades em 2017.

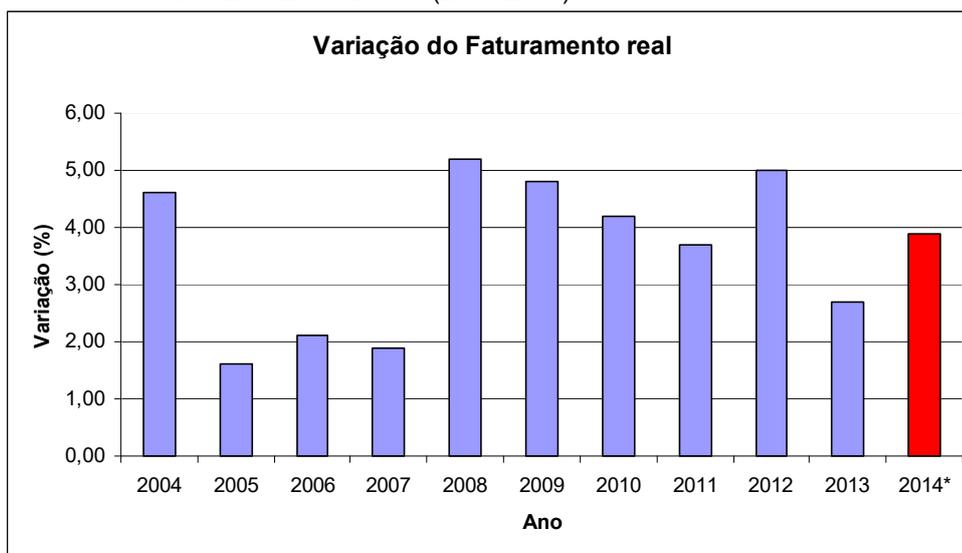
GRÁFICO 11: NÚMERO DE *CHECK OUTS* DO SETOR SUPERMERCADISTA
(1999-2012)



FONTE: ABRAS, SUPERHIPER DE MAIO/2014
ELABORAÇÃO E PROJEÇÃO: O AUTOR
CORRELAÇÃO: 0,9987

Observa-se que o número de *check outs* de consumidores nos supermercados apresenta evolução e, desconsiderando alterações significativas nas condições de mercado, a projeção pelo método aritmético demonstra uma capacidade de atingimento do número de *check outs* de até aproximadamente 225.000 Mil unidades em 2017.

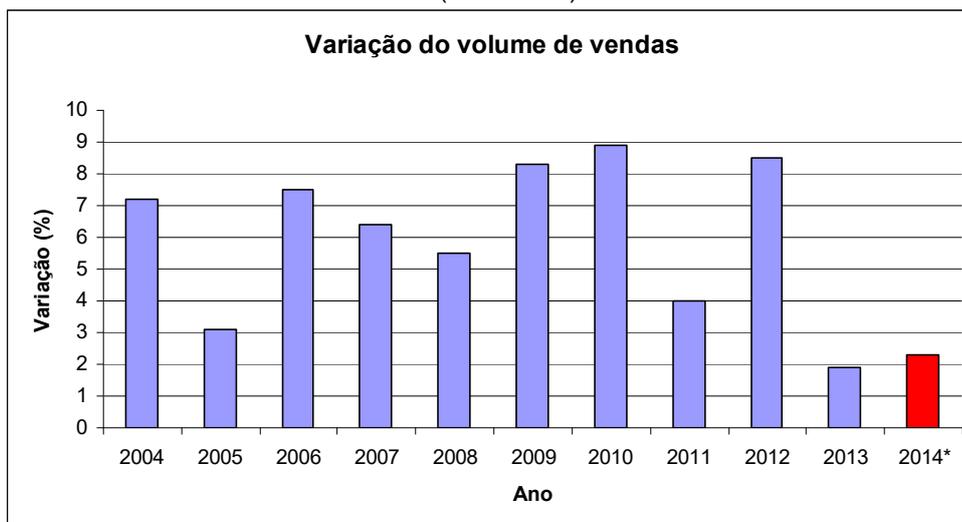
GRÁFICO 12: VARIAÇÃO DO FATURAMENTO REAL DO SETOR SUPERMERCADISTA (2004-2013)



* ACUMULADO DE 12 MESES ATÉ JULHO
 FONTE: ABRAS, SUPERHIPER DE MAIO/2014
 ELABORAÇÃO: O AUTOR

Constata-se uma variação do faturamento constantemente positiva mas com bastante oscilação no decorrer do tempo, com uma queda considerável no último ano devido ao aumento da inflação, mas com uma recuperação no acumulado dos últimos 12 meses até Julho de 2014. O setor apresentou bons índices de variação com uma média de 3,6% de crescimento nos últimos 10 anos.

GRÁFICO 13: VARIÇÃO DO VOLUME DE VENDAS DO SETOR SUPERMERCADISTA (2004-2013)



* ACUMULADO DE 12 MESES ATÉ JULHO
 FONTE: ABRAS, SUPERHIPER DE MAIO/2014
 ELABORAÇÃO: O AUTOR

Já considerando a variação do volume de vendas observa-se que o impacto da inflação em 2013 foi ainda maior, quando a variação das vendas caiu de 8,5% (2012) para 1,9% (2013), e que houve uma ligeira recuperação no acumulado dos últimos 12 meses até Julho de 2014.

3.5 RESULTADOS REGIONAIS

A seguir serão expostos o desempenho, participação e características de cada região brasileira.

3.5.1 REGIÃO SUDESTE

O *ranking* da região Sudeste possui os três maiores *players* do país em nível de faturamento bruto, os quais sozinhos representam 56,5% do nível nacional. Entre os 20 maiores, 10 estão localizados nesta região. A TABELA 05 apresenta o *ranking* daqueles supermercados cuja matriz fica localizado nesta região.

TABELA 05: RANKING DOS 10 MAIORES SUPERMERCADOS DA REGIAO SUDESTE (2012)

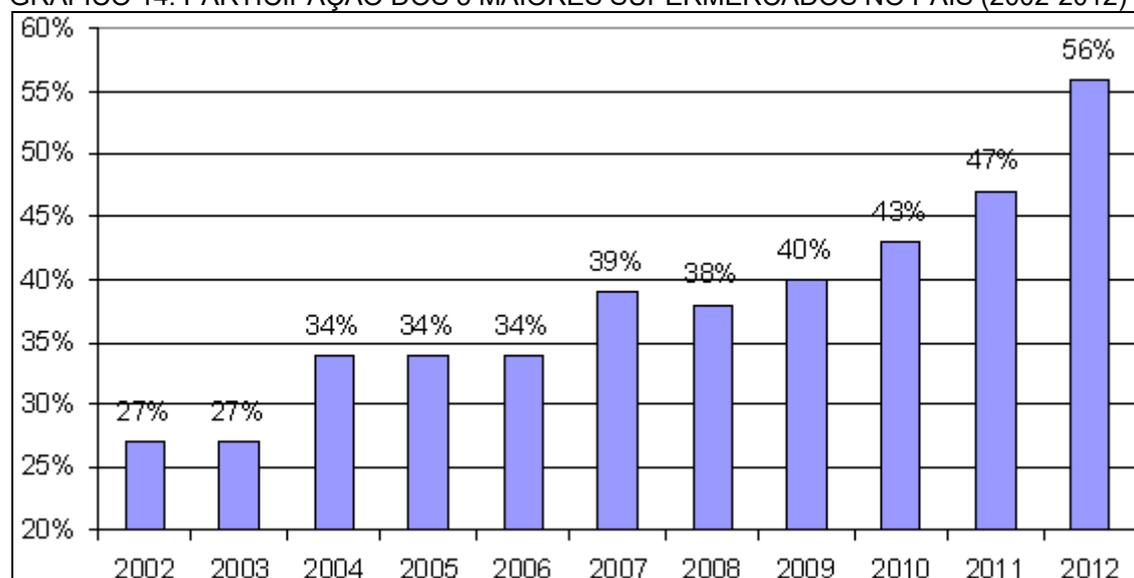
Rank País	Empresa	Sede	Faturamento Bruto (R\$ Mil)	Part. % no Brasil	Nº de lojas
1	CIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO	SP	57.233.633	28.2%	1.882
2	CARREFOUR	SP	31.474.808	15.5%	ND
3	WALMART BRASIL	SP	25.932.915	12.8%	205
11	SUPERMERCADOS BH	MG	2.357.464	1.2%	117
12	SONDA SUPERMERCADOS	SP	2.301.795	1.1%	32
11	DMA DISTRIBUIDORA	MG	2.129.886	1.0%	91
12	SDB COMÉRCIO DE ALIMENTOS	SP	2.070.598	1.0%	48
14	COOP - COOPERATIVA DE CONSUMO	SP	1.765.244	0.9%	28
15	SAVEGNAGO SUPERMERCADOS	SP	1.579.992	0.8%	34
18	MULTI FORMATO DISTRIBUIDORA	SP	1.288.753	0.6%	34

FONTE: ABRAS, SUPERHIPER DE ABRIL/2014

ELABORAÇÃO: O AUTOR

A última década favoreceu ao crescimento das grandes redes e a centralização do setor. O GRÁFICO 14 apresenta a concentração dos 3 maiores supermercados no país, estes que estão relacionados na TABELA 05, cujas matrizes estão concentradas no estado de SP..

GRÁFICO 14: PARTICIPAÇÃO DOS 3 MAIORES SUPERMERCADOS NO PAÍS (2002-2012)



FONTE: ABRAS, SUPERHIPER DE ABRIL/2014

ELABORAÇÃO: O AUTOR

A TABELA 06 expõe os resultados do setor supermercadista na região Sudeste em 2012. Esta região possui o volume mais significativo em nível de faturamento do comércio varejista, da ordem de 52,3% do Brasil. A representatividade dos supermercados dentro do comércio varejista atinge 26,1% das receitas em média, considerando a participação dos quatro estados da região.

Isso significa que o setor supermercadista do Sudeste representa 13,7% do Brasil em representatividade de vendas. Por analogia, considerando o PIB da região e a participação dos supermercados dentro da esfera varejista em relação ao PIB, se obtém o PIB gerado pelos supermercados, que é da ordem de R\$ 79,616 Milhões (51,5% do setor no Brasil). Todos estes resultados são alavancados pelo estado de São Paulo, o qual é o primeiro lugar nacional em faturamento e representa aproximadamente 34,3% do PIB supermercadista brasileiro. A região ainda é representada pelos estados de Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santo, os quais estão posicionados em 2º, 3º e 11º em representatividade do PIB supermercadista brasileiro, respectivamente.

TABELA 06: RESULTADOS ECONÔMICOS DA REGIÃO SUDESTE (2012)

ESTADO	PIB (Mil)	% participação Varejo x PIB	ROB Comércio Varejista (Milhões)	Supermercado no Varejo	Supermercado - Pib (Mil) *
ES	107.329	13,3%	25.467	26,7%	3.811
MG	403.551	11,9%	113.636	23,8%	11.429
RJ	504.221	9,3%	115.647	24,6%	11.536
SP	1.408.904	12,8%	343.138	29,3%	52.840
TOTAL	2.424.005		597.888		79.616
MEDIA	606.001	11,8%	149.472	26,1%	19.904

FONTE: IBGE, CONTAS NACIONAIS 2012; ABRAS, SUPERHIPER DE ABRIL/2014

ELABORAÇÃO: O AUTOR

(*): CALCULADO POR ANALOGIA

Já em 2013, de acordo com um levantamento da ABRAS (Abr/2014), a região Sudeste chegou a R\$ 79,798 Milhões (54,1% do volume de faturamento entre os 500 maiores supermercados do Brasil), representado por 3.107 estabelecimentos, equivalente a 48,7% das lojas do Brasil.

Esta é a região com a maior concentração de super e hipermercados do Brasil, tendo como característica a forte concorrência e a padronização do atendimento principalmente devido à presença predominante das grandes redes, com pouco espaço para mercados regionais. De acordo com a ABECS⁹, a região Sudeste é onde os consumidores mais se utilizam de cartões de crédito, e exige dos varejistas maior automação das suas vendas.

Apresenta ainda melhores condições logísticas com proximidade dos fornecedores, oferta de mão-de-obra mais qualificada e nível de poder de compra adequado quando comparado às demais regiões. Um aspecto negativo na região é

⁹ Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços: Indicadores mensais segundo regiões brasileiras (consolidado – 2015)

a saturação do espaço físico e alto custo imobiliário, os quais tornam onerosa a abertura de uma nova loja.

Considerando a participação elevada de consumidores das classes A a C, bem como a existência de uma massa considerável de consumidores das classes D e E, trata-se de uma região onde todo perfil de loja, desde que estrategicamente instalada e com boa gestão, tem capacidade de atingir o seu público alvo.

3.5.2 REGIÃO SUL

O *ranking* da região Sul possui três redes de supermercados entre os 10 maiores *players* do país em nível de faturamento bruto. A TABELA 07 apresenta o *ranking* daqueles supermercados cuja matriz fica localizado nesta região.

TABELA 07: RANKING DOS 10 MAIORES SUPERMERCADOS DA REGIAO SUL (2012)

Rank País	Empresa	Sede	Faturamento Bruto (R\$ Mil)	Part. % no Brasil	Nº de lojas
5	COMPANHIA ZAFFARI	RS	3.305.000	1.6%	852
6	IRMÃOS MUFFATO	PR	2.770.132	1.4%	918
10	A ANGELONI	SC	2.207.758	1.1%	652
9	CONDOR	PR	2.626.578	1.3%	1.120
22	GIASSI & CIA	SC	1.030.657	0.5%	372
24	COMPANHIA SULAMERICANA	PR	1.000.154	0.5%	587
27	UNIDASUL	RS	770.519	0.4%	423
41	SUPERMERCADOS IMPERATRIZ	SC	443.945	0.2%	244
48	CIA BEAL ALIMENTOS	PR	392.877	0.2%	153
57	P.G.L. DISTRIBUICAO	RS	360.779	0.2%	244

FONTE: ABRAS, SUPERHIPER DE ABRIL/2014

ELABORAÇÃO: O AUTOR

A TABELA 08 expõe os resultados do setor supermercadista na região Sul em 2012. Esta região possui o 2º volume mais significativo em nível de faturamento do comércio varejista, da ordem de 19,1% do Brasil. A representatividade dos supermercados dentro do comércio varejista atinge 25,4% das receitas em média, considerando a participação dos três estados da região. Isso significa que o setor supermercadista do Sul representa 4,8% do Brasil em representatividade de vendas. Por analogia, considerando o PIB da região e a participação dos supermercados dentro da esfera varejista em relação ao PIB, se obtém o PIB gerado pelos

supermercados, que é da ordem de R\$ 26,499 Milhões (17,2% do setor no Brasil). O estado mais representativo da região é o Paraná, o qual é o quarto lugar nacional em faturamento e representa aproximadamente 6,9% do PIB supermercadista brasileiro. A região ainda é representada pelos estados de Rio Grande do Sul e Santa Catarina, os quais estão posicionados em 5º e 6º em representatividade do PIB supermercadista brasileiro, respectivamente.

TABELA 08: RESULTADOS ECONÔMICOS DA REGIÃO SUL (2012)

ESTADO	PIB (Mil)	% participação Varejo x PIB	ROB Comércio Varejista (Milhões)	Supermercado no Varejo	Supermercado - Pib (Mil) *
PR	255.927	16,0%	80.262	25,9%	10.606
SC	177.276	15,5%	54.041	26,6%	7.309
RS	277.658	13,1%	84.065	23,6%	8.584
TOTAL	710.861		218.368		26.499
MEDIA	236.954	14,87%	72.789	25,4%	8.833

FONTE: IBGE, CONTAS NACIONAIS 2012; ABRAS, SUPERHIPER DE ABRIL/2014

ELABORAÇÃO: O AUTOR

(*): CALCULADO POR ANALOGIA

Já em 2013, de acordo com um levantamento da ABRAS (Abr/2014), a região Sul chegou a R\$ 31,860 Milhões (21,6% do volume de faturamento entre os 500 maiores supermercados do Brasil), representado por 1.519 grandes estabelecimentos, equivalente a 23,8% das lojas do Brasil.

A região Sul é caracterizada pela presença de redes regionais com nível de faturamento entre as 10 maiores, as quais competem entre si e com outras maiores redes do país (como Walmart, Pão de Açúcar e Carrefour). A sofisticação do atendimento também é exigida, assim como na região Sul, devido a participação elevada de consumidores das classes A a C, com um número relativamente menor de consumidores das classes D e E em relação ao Sudeste. Ainda assim, também trata-se de uma região com potencial de atendimento e com boa malha logística, com proximidade dos fornecedores, oferta de mão-de-obra qualificada e nível de poder de compra adequado.

3.5.3 REGIÃO NORDESTE

O ranking da região Nordeste possui apenas uma rede de supermercados entre os 10 maiores *players* do país em nível de faturamento bruto. A TABELA 09 apresenta o *ranking* daqueles supermercados cuja matriz fica localizado nesta região.

TABELA 09: RANKING DOS 10 MAIORES SUPERMERCADOS DA REGIAO NORDESTE (2012)

Rank País	Empresa	Sede	Faturamento Bruto (R\$ Mil)	Part. % no Brasil	Nº de lojas
4	CENCOSUD BRASIL	SE	9.718.137	4.8%	3.651
17	CARVALHO E FERNANDES	PI	1.322.613	0.7%	735
30	SUPERMERCADO NORDESTAO	RN	776.708	0.4%	219
29	EMPRESA BAIANA DE ALIMENTOS	BA	650.691	0.3%	849
37	ATAKAREJO DISTRIBUIDOR	BA	572.416	0.3%	135
43	BONANZA SUPERMERCADOS	PE	411.309	0.2%	227
52	SUPERMERCADO DA FAMILIA	PE	387.517	0.2%	229
55	DIST. DE ALIMENTOS FARTURA	CE	353.935	0.2%	105
53	MERCADINHO BELEM	CE	352.102	0.2%	168
45	ÂNCORA DISTRIBUIDORA	CE	298.246	0.1%	157

FONTE: ABRAS, SUPERHIPER DE ABRIL/2014

ELABORAÇÃO: O AUTOR

A TABELA 10 expõe os resultados do setor supermercadista na região Nordeste em 2012. Esta região possui o terceiro maior volume em nível de faturamento do comércio varejista, da ordem de 16,8% do Brasil. A representatividade dos supermercados dentro do comércio varejista é de aproximadamente 26,1% das receitas (média brasileira), considerando a participação dos nove estados da região. Isso significa que o setor supermercadista do Nordeste representa 4,5% do Brasil em representatividade de vendas. Por analogia, considerando o PIB da região e a participação dos supermercados dentro da esfera varejista em relação ao PIB, se obtém o PIB gerado pelos supermercados, que é da ordem de R\$ 23,270 Milhões (15,1% do setor no Brasil). Os números entre os estados são bem pulverizados, tendo o estado da Bahia com o resultado mais representativo, o qual é sétimo lugar nacional em faturamento e representa aproximadamente 3,6% do PIB supermercadista brasileiro. A região ainda é representada por mais oito estados, relacionados a seguir junto com a representatividade diante do PIB supermercadista brasileiro: Pernambuco (9º),

Ceará (10º), Maranhão (14º), Rio Grande do Norte (18º), Paraíba (19º), Alagoas (20º), Piauí (21º) e Sergipe (23º).

TABELA 10: RESULTADOS ECONÔMICOS DA REGIÃO NORDESTE (2012)

ESTADO	PIB (Mil)	% participação Varejo x PIB	ROB Comércio Varejista (Milhões)	Supermercado no Varejo**	Supermercado - Pib (Mil) *
AL	29.545	15,9%	10.792	26,7%	1.254
MA	58.820	19,0%	15.462	26,7%	2.984
PE	117.340	14,1%	39.412	26,7%	4.417
CE	90.132	16,0%	30.101	26,7%	3.850
PI	25.721	18,0%	10.796	26,7%	1.236
BA	167.727	12,5%	49.379	26,7%	5.598
PB	38.731	14,4%	13.513	26,7%	1.489
RN	39.544	15,1%	13.845	26,7%	1.594
SE	27.823	11,4%	8.497	26,7%	847
TOTAL	595.383		191.797		23.270
MEDIA	66.154	15,2%	21.311	26,7%	2.586

FONTE: IBGE, CONTAS NACIONAIS 2012; ABRAS, SUPERHIPER DE ABRIL/2014

ELABORAÇÃO: O AUTOR

(*): CALCULADO POR ANALOGIA

(**): POR FALTA DE LEVANTAMENTO, FOI CONSIDERADA A MÉDIA DO BRASIL

Já em 2013, de acordo com um levantamento da ABRAS (Abr/2014), a região Nordeste chegou a R\$ 19,40 Milhões (13,1% do volume de faturamento entre os 500 maiores supermercados do Brasil), representado por 1.194 grandes estabelecimentos, equivalente a 18,7% das lojas do Brasil.

O Maranhão é o estado brasileiro onde o setor supermercadista possui a maior representatividade do PIB, com 5,1%. Isso porque o comércio varejista em geral também possui maior volume, com 19,0%, frente a uma dependência menor da área de administração pública, agropecuária e indústria em relação aos outros estados.

A região Nordeste contemplou nos últimos anos um volume grande de pessoas de baixa renda se inserindo no comércio varejista em virtude do aumento do poder de compra. A principal características dos supermercados desta região até 1999 era predominantemente pequenas lojas de supermercados com mix de produtos limitados, pouca sofisticação e baixa diferenciação. De acordo com a SuperHiper de Maio/2014, em 2000 e 2001 ocorreram 98 fusões e aquisições no setor supermercadista brasileiro, boa parte destas geraram a injeção de recurso

nesta região por meio, não só de outros ramos de atividades, mas também das líderes de mercado do setor supermercadista, como o GPA¹⁰, Walmart e Carrefour.

A participação dos líderes na região gerou uma necessidade de aperfeiçoamento e modernização dos supermercados, mas atualmente a maioria deles ainda se caracteriza pela proximidade ao público através do apelo regional. O acesso ao crédito e ganho no poder de compra ocorreu, sobretudo, pelo bolsa família, o qual só em 2007 repassou quase R\$ 5 Milhões para esta região (Superhiper, Maio/2008).

3.5.4 REGIÃO CENTRO-OESTE

O *ranking* da região Centro-Oeste não possui nenhuma grande rede posicionada entre os maiores *players* nacionais. A maior rede é a Paulo e Maia Supermercados, posicionada em 39ª em nível de faturamento bruto. A TABELA 11 apresenta o *ranking* daqueles supermercados cuja matriz fica localizado nesta região.

TABELA 11: RANKING DOS 10 MAIORES SUPERMERCADOS DA REGIÃO CENTRO-OESTE (2012)

Rank País	Empresa	Sede	Faturamento Bruto (R\$ Mil)	Part. % no Brasil	Nº de lojas
39	PAULO E MAIA SUPERMERCADOS	DF	433.593	0.2%	188
40	BIG TRANS COMERCIAL	DF	321.644	0.2%	120
61	DEL MORO & DEL MORO	MT	225.952	0.1%	115
85	SUPERMERCADO MOREIRA	GO	200.507	0.1%	56
92	ABV COMÉRCIO DE ALIMENTOS	MS	190.264	0.1%	122
97	SUPERVI DISTRIBUIDOR	GO	161.383	0.1%	87
101	COM. DE ALIMENTOS ITA	DF	156.897	0.1%	47
106	S PIRES COM. DE ALIMENTOS	MS	145.750	0.1%	102
122	COM. DE ALIMENTOS SUPERBOM	DF	110.000	0.1%	52
127	HIPERMERCADO DA TERRA	GO	109.418	0.1%	61

FONTE: ABRAS, SUPERHIPER DE ABRIL/2014

ELABORAÇÃO: O AUTOR

A TABELA 12 expõe os resultados do setor supermercadista na região Centro-Oeste em 2012. Esta região possui o quarto maior volume em nível de faturamento do comércio varejista, da ordem de 8,7% do Brasil. A representatividade

¹⁰ Grupo Pão de Açúcar

dos supermercados dentro do comércio varejista é de aproximadamente 26,1% das receitas (média brasileira). Considerando a participação dos quatro estados da região (inclusive Distrito Federal). Isso significa que o setor supermercadista do Centro-Oeste representa 2,3% do Brasil em representatividade de vendas. Por analogia, considerando o PIB da região e a participação dos supermercados dentro da esfera varejista em relação ao PIB, se obtém o PIB gerado pelos supermercados, que é da ordem de R\$ 13,804 Milhões (9,0% do setor no Brasil). Os quatro estados possuem volumes semelhantes, com o estado de Goiás representando o maior percentual (36%) em relação à participação do PIB da região e 3,2% do nacional (8º lugar). A região ainda é representada pelos estados de Mato Grosso, Distrito Federal e Mato Grosso do Sul, os quais estão posicionados em 12º, 16º e 13º em representatividade do PIB supermercadista brasileiro, respectivamente.

TABELA 12: RESULTADOS ECONÔMICOS DA REGIÃO CENTRO-OESTE (2012)

ESTADO	PIB (Mil)	% participação Varejo x PIB	ROB Comércio Varejista (Milhões)	Supermercado no Varejo	Supermercado - Pib (Mil) *
GO	123.926	15,0%	38.130	26,7%	4.963
MS	54.471	14,2%	15.201	26,7%	2.065
MT	80.830	17,2%	21.114	26,7%	3.712
DF	171.236	6,7%	25.345	26,7%	3.063
TOTAL	430.463		99.790		13.804
MEDIA	107.616	13,3%	24.948	26,7%	3.451

FONTE: IBGE, CONTAS NACIONAIS 2012; ABRAS, SUPERHIPER DE ABRIL/2014

ELABORAÇÃO: O AUTOR

(*): CALCULADO POR ANALOGIA

(**): POR FALTA DE LEVANTAMENTO, FOI CONSIDERADA A MÉDIA DO BRASIL

Já em 2013, de acordo com um levantamento da ABRAS (Abr/2014), a região Centro-Oeste chegou a R\$ 9,40 Milhões (6,37% do volume de faturamento de entre os 500 maiores supermercados do Brasil), representado por 386 grandes estabelecimentos, equivalente a 6,04% das lojas do Brasil.

O Distrito Federal é a unidade federativa do Brasil onde o setor supermercadista possui a menor representatividade do PIB, com 1,8%. Isso porque o comércio varejista em geral também possui menor volume, com 6,7%, e a predominância do PIB no estado é originado da atividade de administração, saúde e educação pública.

Os supermercados do Centro-oeste possuem com localização estratégica no acesso ao segmento agropecuário, com intensiva necessidade de centros de distribuição para gerenciamento de estoque. Essa necessidade aliada ao alto custo

de transporte no Brasil e com a falta de incentivo através de investimentos externos a esta região, fazem dela a que menor possui mercados regionais de grande porte (cuja matriz é localizada nesta região), com grande participação das líderes do mercado nacional.

3.5.5 REGIÃO NORTE

O *ranking* da região Norte possui duas redes de supermercados posicionadas entre as 20 maiores no Brasil: a Y Yamada e o a Líder Supermercados, os quais possuem maior concentração. O estado do Pará possui 4 das 10 maiores redes da região Norte. A TABELA 13 apresenta o *ranking* daqueles supermercados cuja matriz fica localizado nesta região.

TABELA 13: RANKING DOS 10 MAIORES SUPERMERCADOS DA REGIÃO NORTE (2012)

Rank País	Empresa	Sede	Faturamento Bruto (R\$ Mil)	Part. % no Brasil	Nº de lojas
13	Y.YAMADA	PA	1.775.876	0.9%	843
16	LIDER COMERCIO E INDÚSTRIA	PA	1.545.806	0.8%	548
26	SUPERMERCADO NORDESTAO	RN	776.708	0.4%	219
32	FORMOSA SUPERMERCADOS	PA	684.362	0.3%	178
38	NAZARÉ COM. DE ALIMENTOS	PA	501.103	0.2%	147
58	A.C.D.A. IMP. E EXPORTAÇÃO	AC	324.203	0.2%	143
83	SUPERMERCADOS QUEIROZ	RN	222.085	0.1%	169
104	A R FILHO & CIA	AP	154.879	0.1%	84
123	M A SILVA E SILVA	AP	119.933	0.1%	54
129	QUARTETTO SUPERMERCADOS	TO	117.346	0.1%	46

FONTE: ABRAS, SUPERHIPER DE ABRIL/2014

ELABORAÇÃO: O AUTOR

A TABELA 14 expõe os resultados do setor supermercadista na região Norte em 2012. Esta região possui o menor volume em nível de faturamento do comércio varejista, da ordem de 3,0% do Brasil. A representatividade dos supermercados dentro do comércio varejista é de aproximadamente 26,7% das receitas (média brasileira), considerando a participação dos sete estados da região. Isso significa que o setor supermercadista do Norte representa 0,8% do Brasil em representatividade de vendas. Por analogia, considerando o PIB da região e a participação dos supermercados dentro da esfera varejista em relação ao PIB, se obtém o PIB gerado pelos supermercados, que é da ordem de R\$ 6,841 Milhões

(4,4% do setor no Brasil). O Pará concentra o maior volume de faturamento, com 36,9% da região e 1,6% do Brasil (15º lugar). A região ainda é representada por mais seis estados, dos quais quatro são os menores representantes nacionais, relacionados a seguir junto com a representatividade diante do PIB supermercadista brasileiro: Amazonas (17º lugar), Rondônia (22º lugar), Tocantins (24º lugar), Amapá (25º lugar), Acre (26º lugar) e Roraima (27º lugar).

TABELA 14: RESULTADOS ECONÔMICOS DA REGIÃO NORTE (2012)

ESTADO	PIB (Mil)	% participação Varejo x PIB	ROB Comércio Varejista (Milhões)	Supermercado no Varejo	Supermercado - Pib (Mil) *
PA	91.009	10,4%	12.647	26,7%	2.527
AM	64.120	10,9%	10.352	26,7%	1.866
TO	19.530	13,0%	2.446	26,7%	678
AC	9.629	10,9%	2.056	26,7%	280
RO	29.362	12,1%	3.161	26,7%	949
AP	10.420	11,8%	2.136	26,7%	328
RR	7.314	10,9%	1.690	26,7%	213
TOTAL	231.384		34.488		6.841
MEDIA	33.055	11,4%	4.927	26,7%	977

FONTE: IBGE, CONTAS NACIONAIS 2012; ABRAS, SUPERHIPER DE ABRIL/2014

Elaboração: O autor

(*): calculado por analogia

(**): por falta de levantamento, foi considerada a média do Brasil

Já em 2013, de acordo com um levantamento da ABRAS (Abr/2014), a região Norte chegou a R\$ 6,93 Milhões (4,70% do volume de faturamento de entre os 500 maiores supermercados do Brasil), representado por 177 grandes estabelecimentos, equivalente a 2,77% das lojas do Brasil.

Os supermercados da região Norte se assemelham muito com as do Nordeste. Como citado anteriormente, uma região com recente aumento no poder de compra da população com um forte apelo regional dos supermercados locais, os quais possuem maior preferência diante das líderes do setor nacional, que por sua vez possuem participação insipiente quando comparado com a que possui nas outras regiões do Brasil.

3.6 OS SUPERMERCADOS E AS CRISES ECONÔMICAS BRASILEIRAS

Para efeito de análise das crises serão consideradas algumas que influenciaram em algum nível o poder de compra da população, seja através do aumento da inflação, da carga de impostos, alteração do nível salarial ou do nível de emprego. Estas conseqüências citadas costumam originar da maioria das crises, sejam elas regionais, setoriais, de demanda ou de oferta. O início de 2015 marca uma crise global que retrata bem a crise envolvendo perda de poder de compra da população, exigindo atenção ao mercado como um todo.

Um grande marco da história econômica brasileira é o Plano Real, o qual será definido como ponto de partida deste trabalho para análise das crises. Isso porque o período anterior ao plano real, com a existência de hiperinflação, não condiz com as mesmas condições da realidade atual.

Em 1998 após a estabilização do plano real, de acordo com o IBGE, o índice de inflação brasileiro (medido pelo IPCA) fechou o ano com 1,65% e em 1999, após a crise cambial (a qual acarretou desvalorização da moeda nacional, escassez de crédito, aumento do índice de desemprego e aumento da taxa de juros), fechou com 8,94%. Ainda assim, de acordo com a revista SuperHiper de Maio de 2000, o setor supermercadista obteve um faturamento anual de R\$ 61 Bilhões em 2009, representando acréscimo de 6,81% em relação ao ano anterior. Ainda de acordo com a revista, em 1994 as cinco maiores redes detinham 23% de concentração no setor, enquanto em 1999 este índice subiu para 40% (em 2013, de acordo com a ABRAS, esta concentração já é de 52%).

Estes resultados positivos do setor e sua concentração ocorreram, sobretudo, graças ao período favorável de entrada de estrangeiros no Brasil, além de outros fatores de gestão e evolução tecnológica. Um dos investimentos diretos estrangeiros mais importantes do ano foi a injeção de R\$ 1,5 Bilhões do grupo francês Casino no grupo brasileiro Pão de Açúcar em 1999 (ABRAS).

Os primeiros quatro anos do século XXI apresentaram uma recessão norte americana e europeia que impactou a atividade econômica brasileira, sendo que em 2002 a inflação medida pelo IPCA chegou a 12,53%a.a (IBGE). Ainda assim, neste período houve crescimento das maiores redes supermercadistas, os quais

inicialmente tomaram espaço dos supermercados regionais (TABELA 15), tendo o setor crescido 45% em 4 anos.

TABELA 15: FATURAMENTO DO SETOR SUPERMERCADISTA – R\$ BI
(1999 A 2003)

Grupo	1999	2000	2001	2002	2003	Evolução
Carrefour	7,90	9,50	9,20	10,10	11,00	39%
GPA	7,80	9,60	9,90	11,70	12,70	64%
Sonae	2,90	3,00	3,40	3,30	3,70	30%
Bompreço	2,60	3,00	3,20	3,30	3,40	29%
Sendas	2,40	2,50	2,60	2,50	2,30	-4%
Walmart	1,00	1,20	1,50	1,70	1,90	99%
Setor	61,50	69,20	74,20	81,70	89,30	45%

FONTE: ABRAS, SUPERHIPER DE MARÇO/2005

ELABORAÇÃO: O AUTOR

O comportamento das grandes redes a partir da crise de 1999 se aliou à melhora da economia na primeira década do XXI. As líderes de mercado observaram que o acesso ao consumidor de baixa renda era essencial para o negócio, considerando que este plano estratégico era muito bem sucedido nas regiões Norte e Nordeste do país, onde as grandes redes não conseguiam se inserir. Em 2002 e 2003 não houve fusões relevantes, tratando-se de um período onde os supermercados buscaram maior eficiência operacional.

O Carrefour em 2002 criou a bandeira Champion para atingir ao público emergente, mas não obteve o sucesso planejado, tendo que alterar a bandeira em 2006 para Carrefour Bairro com foco nas classes C, D e E. o Walmart até 2004 focava seus negócios nos públicos A e B e buscou resultados nas demais classes através de aquisições de redes menores como a Bompreço, Mercadorama e BIG.

Já na última década, de acordo com o relatório de contas do governo da república, emitido pelo Tribunal de Contas da União (TCU), a crise econômica mundial de 2008 afetou a economia brasileira de forma mais acentuada apenas no 2º semestre daquele ano, que exigiu do governo medidas em todas as esferas, fiscal, monetária e creditícia, seja de forma geral ou de forma específica em setores mais afetados. Em um primeiro momento, buscou-se alternativas para aumento de demanda no setor de construção civil, agricultura, automóveis, móveis e eletrodomésticos. Para tanto, o governo aumentou limites de empréstimos para estimular a construção civil; aumentou oferta de crédito para finalidade de compra de veículos, inclusive com isenção do IPI e IOF para algumas linhas; antecipou crédito

de R\$ 5 Bilhões para financiamento da safra agrícola; e reduziu o IPI para linhas brancas com o intuito de aumentar vendas de eletrodomésticos.

Ainda com base no relatório, observou-se medidas cambiais para evitar a depreciação da moeda nacional, como leilão de dólares, redução integral da alíquota de IOF em operações de câmbio. Como medidas monetárias, o governo reduziu os depósitos compulsórios e aumentou a oferta de crédito, que resultou em redução da taxa de juros real. Já na esfera fiscal, o governo reduziu impostos e aumentou os seus gastos para fomentar a economia.

Diante desta última crise supracitada, o grupo Pão de Açúcar, por exemplo, em seus dados contábeis divulgados apresenta um crescimento de receita bruta no período 2007-2008 de 18,2% e no período 2008-2009 de 11,9%, sendo que somente a rede de supermercados Pão de Açúcar (sem considerar demais empresas do grupo) teve um crescimento de 4,3% e 8,8%, respectivamente. Houve ainda um incremento no EBITDA do grupo de 30% no primeiro período e 15,7% no segundo. No final de 2008 obteve uma variação de lucro líquido de 41,6% em relação ao ano anterior, chegando a uma margem líquida de 1,7%. Já no final de 2009, a variação do lucro líquido foi de 129,4%, com atingimento de uma margem líquida de 2,9%.

Exalta-se ainda o fato de que o resultado das redes estrangeiras, como o Carrefour, foi viabilizado pelo desempenho de suas filiais brasileiras após a crise de 2008. O grupo passou por momentos delicados relacionados à sua imagem em 2010, mas a rentabilidade do negócio brasileiro fez com que a matriz francesa mantivesse seus negócios em funcionamento na América Latina.

Todos estes comportamentos demonstram mudanças operacionais dos supermercados, seja através da regionalização, foco em eficiência, aquisição e fusão, diferenciação etc, que fizeram com que o setor supermercadista não sentisse os efeitos das crises passadas, nem da mais recente em 2008, com crescimento histórico permanente de faturamento, conforme já demonstrado no GRÁFICO 05 deste trabalho.

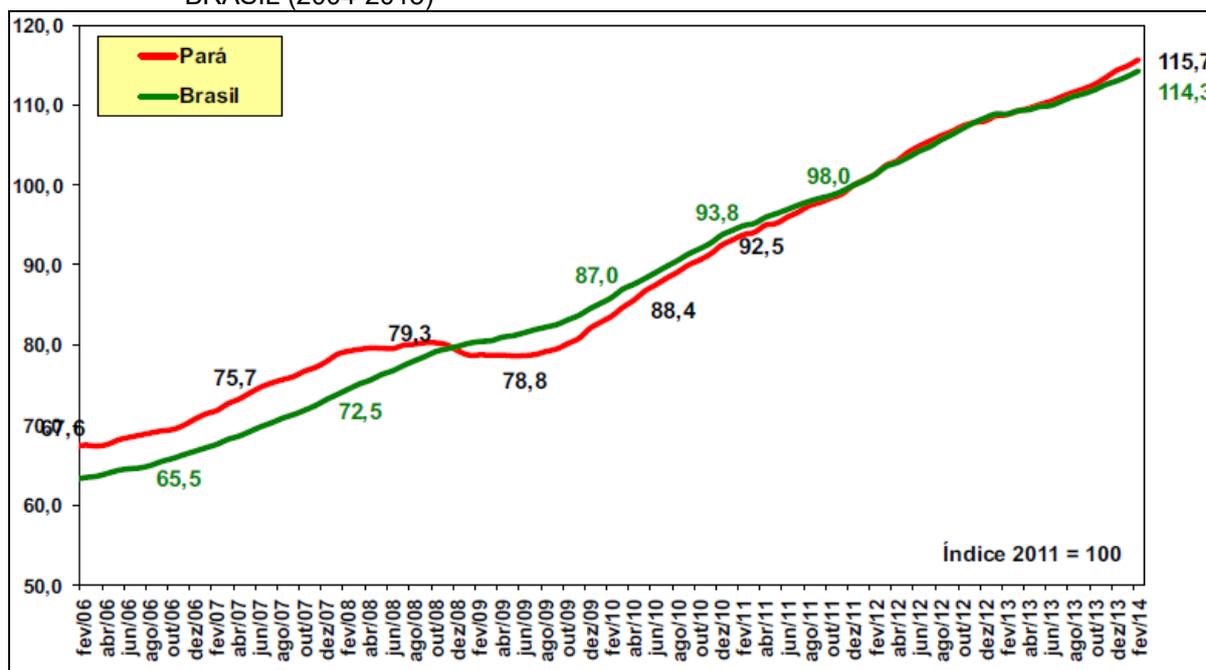
4 ESTUDO DE CASO: LÍDER SUPERMERCADOS VS Y. YAMADA

Para compreender o comportamento dos supermercados no meio competitivo pretende-se expor uma análise de crédito e financeira entre um supermercado e seu principal concorrente, demonstrando os principais aspectos que levaram à obtenção de melhores resultados. Muito já se mostrou a respeito dos aspectos qualitativos dos supermercados, sobre fatores ligados à gestão dos sócios. Agora será apresentado um pouco de fatores quantitativos apresentando também resultados numéricos.

A rede Líder Supermercados será objeto de estudo, tendo em vista que apresentou bons resultados nos últimos anos. Trata-se de uma rede situada na cidade de Belém, no estado do Pará, fundada em 1973 e atualmente possui 16 lojas e 1 centro de distribuição estrategicamente localizado, com público alvo de todos os níveis: A a E.

O Pará é o estado da região Norte com maior representatividade do PIB (aproximadamente 40%) do estado, com R\$ 91 Milhões (IBGE, 2012) e o comércio supermercadista contribui com este resultado na ordem de 2,8%. Nos últimos anos o estado do Pará manteve uma evolução do volume de vendas do comércio varejista semelhante com a do Brasil, com uma ligeira vantagem no início do ano de 2014, como pode ser observado no GRÁFICO 15.

GRÁFICO 15: EVOLUÇÃO DO VOLUME DE VENDAS NO COMÉRCIO VAREJISTA NO PARÁ E BRASIL (2004-2013)

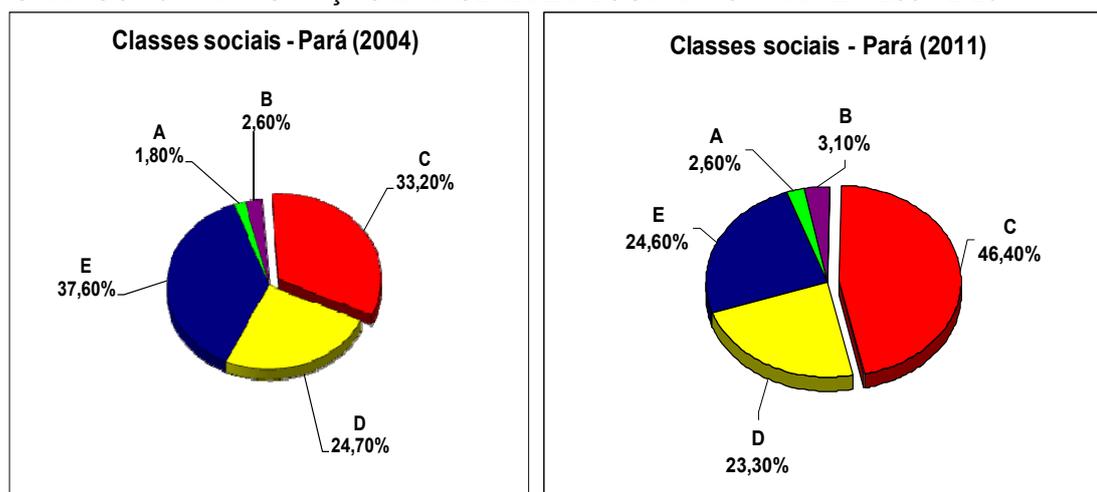


FONTE: IBGE, 2014

ELABORAÇÃO: O AUTOR

O principal fator que justifica este crescimento paralelo, e algumas vezes acima da média nacional, é a melhora do nível de renda da população e a conseqüente migração de classes (GRÁFICO 16).

GRÁFICO 16: PARTICIPAÇÃO DAS CLASSES SOCIAIS NO PARÁ EM 2004 E 2011



FONTE: PNAD/IBGE, 2014

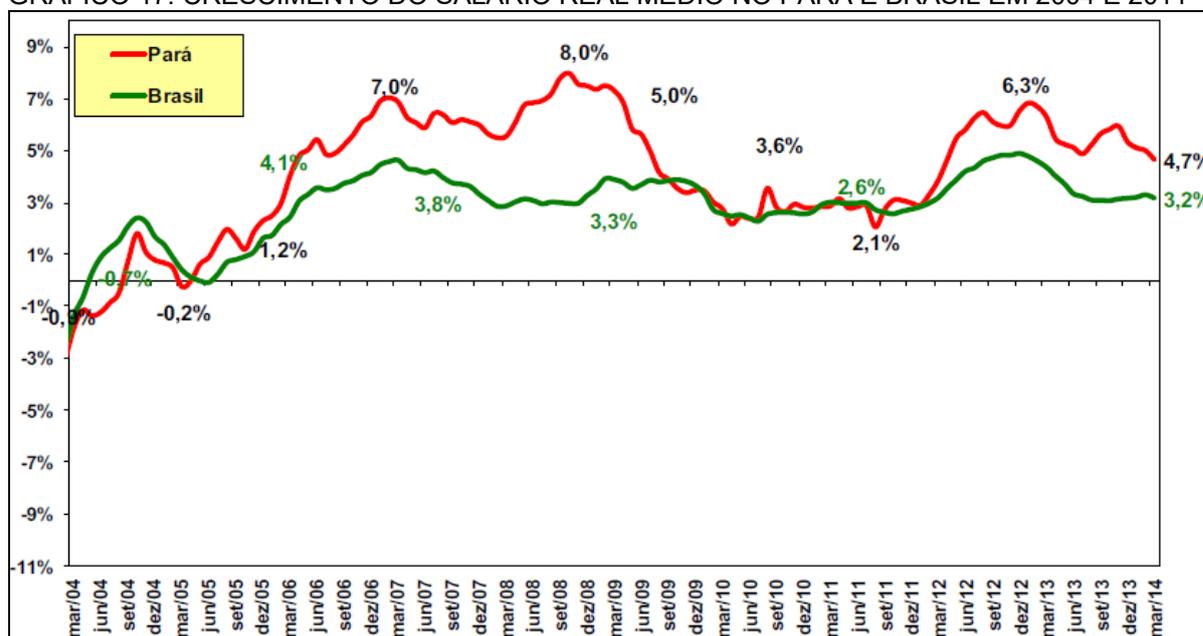
ELABORAÇÃO: O AUTOR

Observa-se que houve uma migração positiva das classes entre os anos de 2004 a 2011, onde nota-se uma redução das classes E e D frente a um aumento das classes C, B e A. Ou seja, constata-se que um número maior de famílias passaram a

receber mais de 3 salários mínimos. Este movimento ocorreu principalmente devido às políticas assistencialistas do governo como o Bolsa Família.

De acordo com dados do Ministério do Trabalho e Emprego, entre Março de 2004 a Março de 2014 o Pará teve na maior parte do período um crescimento médio do salário real maior do que o crescimento médio do salário real nacional. No primeiro trimestre deste ano o estado teve um crescimento médio do salário real na magnitude de 4,7%, enquanto o Brasil apresentou 3,2% (GRÁFICO 17).

GRÁFICO 17: CRESCIMENTO DO SALÁRIO REAL MÉDIO NO PARÁ E BRASIL EM 2004 E 2011



FONTE: MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, 2014

ELABORAÇÃO: O AUTOR

Assim, todos estes dados corroboram com a afirmação de que, mesmo diante das adversidades econômicas do país, o setor supermercadista é um setor sólido que vem mantendo o seu crescimento tanto a nível nacional como no estado do Pará. Dentre todas adversidades, é importante observar a evolução dos dados sociais do estado do Pará e o comportamento dos setores chaves da economia local, os quais geram efeito em cascata na cadeia produtiva e mantêm o bom nível de produção, emprego e salário. Além disso, é necessário manter uma atenção especial voltada às políticas governamentais para controle da inflação, as quais afetam diretamente o poder de compra da população, o nível de consumo e, conseqüentemente, as vendas da Líder.

Atualmente os concorrentes e o *market share* do estado do Pará está composto da seguinte forma (TABELA 16).

TABELA 16: CONCORRENTES E MARKET SHARE DO ESTADO DO PARÁ (2013)

	BRASIL	PARÁ
 YYAMADA	0,67%	7,52%
 LÍDER	0,60%	6,89%
 Formosa	0,22%	2,9%
 Nazaré	0,15%	2,12%
 ATACADÃO		

FONTE: ABRAS, 2014
ELABORAÇÃO: O AUTOR

Observa-se que a Líder Supermercados possui a segunda colocação no estado, atrás apenas da rede de supermercados Y. YAMADA. Outro fator interessante é a força regional no estado, considerando a fraca e a insipiente participação de grandes organizações, onde apenas supermercados locais detêm as quatro primeiras colocações do *ranking*. O quinto colocado é a rede Carrefour através do Hipermercado Atacadão, o qual foi recentemente adquirido pelo grupo francês.

Ainda que não seja líder em *share* na região, é importante analisar os dados contábeis da Líder Supermercados para analisar sua real condição frente aos concorrentes (TABELA 17).

TABELA 17: RESULTADOS CONTÁBEIS LÍDER SUPERMERCADOS VS Y.YAMADA (2012-2013)

ATIVO / PASSIVO	BP – LÍDER SUPERMERCADOS				BP – Y YAMADA			
	2012		2013		2012		2013	
	R\$ MIL	(%)	R\$ MIL	(%)	R\$ MIL	(%)	R\$ MIL	(%)
AT. CIRCULANTE	265.734	70	314.907	67	464.786	66	556.235	68
REALIZÁVEL L.P.	9.850	3	13.398	3	48.023	7	50.866	6
PERMANENTE	101.309	27	138.771	30	191.957	27	208.903	26
ATIVO/PASSIVO	376.893	100	467.076	100	704.766	100	816.004	100
PAS. CIRCULANTE	242.904	64	254.054	54	446.011	63	432.342	53
EXIGÍVEL L.P.	59.254	16	123.848	27	180.703	26	303.449	37
PAT. LÍQUIDO	74.735	20	89.174	19	78.052	11	80.213	10
DRE	2012		2013		2012		2013	
	R\$ MIL	(%)	R\$ MIL	(%)	R\$ MIL	(%)	R\$ MIL	(%)
	FAT. BRUTO	1.395.491	115	1.626.397	114	1.809.155	116	1.774.989
FAT. LÍQUIDO	1.218.289	100	1.423.097	100	1.559.710	100	1.556.643	100
RES. BRUTO	296.254	24	321.336	23	299.408	19	325.695	21
RES. OPERAC.	18.386	2	21.690	2	15.316	1	14.719	1
RES. LÍQUIDO	12.159	1,00	14.440	1,01	9.481	0,61	8.787	0,56

FONTE: LÍDER SUPERMERCADOS; IMPRENSA OFICIAL DO ESTADO DO PARÁ (2014)
ELABORAÇÃO: O AUTOR

Para medida da rentabilidade recente das aplicações do PL é possível interpretar o Return OnEquity (ROE), que é o resultado da divisão do Lucro Líquido sobre o Patrimônio Líquido, que no caso da Líder é superior, de 16% nos dois períodos analisados, enquanto o da Y.Yamada foi de 12% em 2012 e de 11% em 2013. Considerando o retorno destes investimentos frente à Taxa Mínima de Atratividade do mercado (TMA) – para fins de parâmetro é possível considerar a Selic, que atualmente é de 13,75% a.a. (Junho/2015) – observa-se que o desempenho da Líder foi satisfatório, acima da TMA, o que não pode ser observado na Y.Yamada. Se considerarmos a Selic da época, determinada na 180ª reunião do Copom, de 15/01/2014, ambas as empresas ficavam enquadradas considerando a Selic de 10,50%a.a.

Os dados ainda demonstram que 80% do passivo da Líder Supermercados origina de recursos de terceiros nos dois anos, enquanto a Y.Yamada apresentou um volume de 90%. Isso significa que a Líder Supermercados utilizou uma parcela maior de recursos próprios e teve uma despesa financeira menor, que representou 1% do lucro líquido nos dois períodos, enquanto a Y.Yamada obteve uma despesa financeira equivalente a 2% em 2012 e 3% em 2013. A Líder Supermercados obteve ainda recursos baratos no mercado, por meio de empréstimos junto ao Banco da Amazônia através da linha FNO para construção de empreendimentos (centro de distribuição e outras unidades de lojas). Estes comportamentos foram favoráveis à Líder Supermercados para obtenção de uma margem melhor.

TABELA 18: CICLO FINANCEIRO E OPERACIONAL – LÍDER VS Y.YAMADA (2012-2013)

ÍNDICE	LÍDER		YAMADA	
	2012	2013	2012	2013
PRAZO MÉDIO DE RENOVAÇÃO DE ESTOQUE	51	57	52	35
PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTO DE VENDAS	29	25	62	73
PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTO DE COMPRAS	61	51	75	68
CICLO OPERACIONAL	80	82	114	108
CICLO FINANCEIRO	19	31	39	40

FONTE: LÍDER SUPERMERCADOS; IMPRENSA OFICIAL DO ESTADO DO PARÁ (2014)
ELABORAÇÃO: O AUTOR

Destaca-se também, conforme TABELA 18, que a Líder Supermercados conseguiu um giro maior das suas vendas, com um ciclo operacional e financeiro menor. Ainda que a Y.Yamada tenha conseguido renovar mais rapidamente os estoques, pelo fato de que suas lojas são menores e em maior número do que as da Líder, e ter um prazo maior para realizar pagamento a fornecedores, ela não conseguiu reduzir o prazo médio de recebimento de vendas na mesma magnitude.

A negociação com os fornecedores, sobretudo, é de suma importância neste ramo. Os custos neste segmento representam em média mais de 70% do faturamento líquido. A Líder Supermercados obteve 77% nos períodos de 2012 e 2013, enquanto a Y.Yamada obteve 80%. Assim, unindo as informações, observa-se que a Y.Yamada pagou com maior prazo, mas pagou mais caro do que a Líder. A Líder paga as compras com menos prazo, mas consegue melhores preços junto aos fornecedores. Mais um fator favorável à Líder Supermercados.

Se forem verificados os resultados da Líder Supermercados em anos anteriores, pós-crise de 2008 até 2013, observa-se que o crescimento é constante na maioria dos resultados (TABELA 19).

TABELA 19: HISTÓRICO LÍDER SUPERMERCADOS (2009-2013)

LÍDER SUPERMERCADOS					
	2009	2010	2011	2012	2013
CONTAS					
RECEITA LÍQ.	796.667	932.203	1.076.023	1.218.289	1.423.097
LUCRO LÍQ.	6.860	8.115	9.524	12.159	14.440
PL	44.937	53.052	62.576	74.735	89.174
EBITDA	19.196	24.192	23.639	27.764	33.974
MARGEM EBITDA	2,41%	2,60%	2,20%	2,28%	2,39%
RENTABILIDADE	15,27%	15,30%	15,22%	16,27%	16,19%

FONTE: LÍDER SUPERMERCADOS
ELABORAÇÃO: O AUTOR

No período de 2009 até 2013 a Líder apresentou uma excelente evolução dos seus resultados até 2012 (ano em que apresentou variação positiva em todos os

indicadores), sobretudo no lucro líquido, EBITDA e rentabilidade. No ano de 2013 teve uma variação semelhante na maioria dos índices, exceto a rentabilidade que teve uma leve redução.

Outros fatores contribuíram para o bom desempenho da Líder além do controlado passivo bancário, menor dependência de recurso de terceiros, melhor negociação com fornecedores, maior rentabilidade e menor ciclo financeiro. É crucial ressaltar o crescimento orgânico que a rede obtém através do seu atendimento ao cliente. Entre outros fatores, os principais diferenciais da Líder diante dos concorrentes são: em 2008 foi implantado o projeto de sacolas retornáveis para proteção ao meio ambiente e redução de custo com sacolas plásticas; a figura do embalador das compras que leva as sacolas até o carro ou até a residência; apoio cultural a obras literárias; e projetos sociais em comunidades carentes. Estes diferenciais agregam valor e são importantes para a fidelidade dos clientes, pois ressaltam o compromisso ambiental e social do supermercado, cuja importância tem sido destacada ao longo deste trabalho.

5 CONCLUSÃO

O primeiro aspecto relevante a ser concluído é o fato de que o setor supermercadista é um dos principais da economia brasileira por ser um setor maduro e com crescimento constante em mais de uma década. Trata-se ainda de um setor que necessita de modernização constantemente, seja na sua gestão logística, na infraestrutura das lojas, maquinários ou sistemas de automação comercial, o que gera um benefício em efeito cascata na economia. Este mesmo efeito ocorre pela geração de emprego e pela sua demanda de alimentos in natura e industrializados, equipamentos de linha branca e têxtil, além de proporcionar junto aos seus estabelecimentos (como ocorre em várias redes) a implantação de outros comércios como forma de captar o público que circula no supermercado, como lotéricas, farmácias, salão de beleza entre outros.

O conteúdo deste trabalho forneceu argumentos para justificar o comportamento dos supermercados diante das crises globais nas últimas décadas. Observou-se que após o plano real este setor foi capaz de manter seu crescimento até mesmo na crise cambial de 1999, na elevação inflacionária de 2002 e na crise mundial de 2008. Todas estas crises, em algum nível, influenciaram o nível de renda da população e o seu poder de compra, a taxa de juros, o nível de emprego e a desvalorização da moeda nacional, exigindo ao seu tempo estratégias diferentes por partes das redes supermercadistas.

A tendência do comportamento pode ser desenhado da seguinte forma: a crise de 1999 ocorreu em um ambiente ainda favorável ao Brasil no que se refere ao investimentos diretos estrangeiros, época em que houve injeção de recursos externos no Brasil por parte das redes supermercadistas multinacionais. Naquele período houve um avanço do setor no sentido de centralização e crescimento das lojas, com o intuito de obter maior capacidade produtiva (o que significa maior custos).

Já após o ano de 2002, quando houve uma elevação da inflação acima de dois dígitos, observou-se ainda uma tendência em expansão das lojas, mas para atendimento ao público regionalizado, com a criação de lojas menores e mais customizadas. Ou seja, o objetivo passou a ser a eficiência através da proximidade com os públicos classe C, D e E, gerando conveniência aos clientes. A solução

encontrada pelas maiores redes foi a aquisição de redes de supermercado regionais para alcançar consumidores onde antes não atuavam ou sua presença era insipiente.

Logo em seguida, na crise de 2008, com maiores disponibilidades tecnológicas, houve intensificação na necessidade de inovar e automatizar processos. A conveniência continuou sendo um diferencial no setor, com o aprimoramento na implantação de comércios varejistas anexos aos supermercados, como lotéricas, farmácias, chaveiros, praça de alimentação, lava car e outros. Observa-se ainda alguns casos de união do espaço físico de supermercados a lojas de departamentos ou shoppings.

O que pode ser considerado unânime nestas análises é que a tendência que se observa nos períodos de crise é que, até nestes momentos, o setor supermercadista se torna beneficiado, tendo em vista que fornece, além de itens de necessidade básica à população (essenciais), a conveniência de outros comércios varejistas. É possível avaliar ainda o comportamento do consumidor racional diante de períodos em que o seu poder de compra é comprimido por fatores como inflação e carga de impostos, nos quais se costuma abrir mão de bens supérfluos para aquisição de bens essenciais. Assim, por exemplo, com menos recurso disponível o consumidor tende a deixar de jantar fora de casa para passar a adquirir alimento nos supermercados e se alimentar em sua residência, visto que a segunda opção é menos onerosa.

A análise de crédito do estudo de caso leva à reflexão sobre a saúde financeira das redes. Atualmente um dos maiores obstáculos para o crescimento no setor é a falta de recursos próprios para investimento, fazendo com que seja necessário captar recursos através de terceiros, seja através de injeção de recursos por fundos *private equity*, abertura de capitais, fusões ou instituições financeiras. E o maior desafio deste obstáculo é obter estes recursos com o menor custo possível, para que as despesas financeiras não onerem o resultado final das empresas. As redes de supermercados que atendem a todos os públicos, com lojas maiores e giro de estoque mais elevado, costumam ter sua margem líquida entre 1,0% e 3,0%. Já as lojas focadas ao atendimento do público de classe superior tendem a ter uma margem superior a 3,0% e um giro menor das mercadorias (as quais costumam ser importadas).

Até o final do ano de 2014 houve muitas especulações a respeito das eleições presidenciais brasileiras e suas conseqüências. Esperava-se que a troca de governo pudesse gerar mudanças na economia mais rápidas, enquanto a manutenção do governo traria mudanças mais lentas. É justamente este o cenário que se desenha no primeiro semestre de 2015, com o governo realizando políticas fiscais que tornaram a atividade econômica mais lenta e cautelosa. Trata-se de um período de elevação da taxa básica de juros, depreciação da moeda nacional, dificuldade de acesso ao crédito e perda do poder de compra da população. De acordo com o site Valor Econômico, o 1º quarto de 2015 apresenta uma inflação acumulada de 4,56%, que é a maior taxa desde 2003. Portanto, é um cenário parecido com aqueles anteriormente apresentados.

Segundo um levantamento realizado pela Folha de São Paulo em 31/05/2015, 64% dos brasileiros afirmam diminuir o lazer fora do lar para economizar. Assim, se por um lado a perda do poder de compra reduz a demanda do setor supermercadista, por outro lado, é natural que o comportamento de economizar em tempos de crise transfira os gastos dos consumidores com bens supérfluos para bens essenciais, elevando ao mesmo tempo a demanda supermercadista.

Assim, diante de tudo o que foi apresentado espera-se que o setor supermercadista supere a crise atual e outras que estão por vir, com tendência de centralização de vendas nas grandes redes, as quais procurarão manter a inovação tecnológica, diferenciação e se regionalizar cada vez mais com o intuito de aumentar a proximidade com o público alvo.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABOLAFIO, F. **Coca-Cola vende 5% mais no Brasil**. Disponível em: <<http://www.americalatina.org.br/internas.php?noticias=&interna=20231>>. Acesso em 15/06/2015.

AGUIAR, D. R. D.; SILVA, A. L. Changes in beef consumption and retailing competitiveness in Brazil: a rapid appraisal. **Agrobusiness**, **18**, 2002. Entrevista.

Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA). Disponível em <www.abia.org.br>. Acesso em 15/06/2015.

Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS). Disponível em: <www.abras.com.br>. Acesso em: 15/06/2015.

BARNEY, J.B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. New York: Addison-Wesley, 1997.

BELIK W. **Políticas de seguridad alimentaria para las áreas urbanas**. In: BELIK W. (Org.). Políticas de seguridad alimentaria y nutrición em America Latina. São Paulo, Hucitec, 2004.

BRITO, D. Qual o formato correto da sua loja. **Superhiper**, São Paulo, v. 24, n. 77, set. 1998. Entrevista.

CAMPOS, V. Eficiência é a palavra de ordem. **Revista Distribuição**, São Paulo, v.2, 2002. Entrevista.

CONNOR, J. M. Envolving research on price competition in the grocery retailing industry: an appraisal (compact disc). In: **Anais do Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural**. Foz do Iguaçu, 1999

CUNHA Jr., Marcus Vinícius M. Determinantes da natureza evolutiva e dos padrões estratégicos do varejo. In ANGELO, Cláudio F.; SILVEIRA, José A. G. (Org.) **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas – Provar, 1996.

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

Economia em Dia, dados setoriais. Disponível em: <www.economiaemdia.com.br>. Acesso em: 15/06/2015.

FERRELL, O . C. HARTLINE, Michael D. LUCAS, George H. LUCK, David. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

Folha de São Paulo. Disponível em:
<<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/05/1635928-restaurantes-se-adaptam-para-segurar-consumidor.shtml>>. Acesso em 15/06/2015.

GARCIA, M. N. O papel do varejista na virada do século. In ANGELO, Cláudio F. (Org.). **Varejo: modernização e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 1994.

GUIMARÃES, O. **O papel das feiras-livres no abastecimento da cidade de São Paulo**. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1969.

Imprensa Oficial do Estado do Pará. Disponível em:
<<http://www.ioepa.com.br/portal/#1>>. Acesso em 15/06/2015.

INCANDELA, D.; MCLAUGHLIN, K. L.; SHI, C. S. Retailers to the word. **Mckinsey Quaternary**, n.3, 1999. Entrevista.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE), Séries Históricas. Disponível em: <<http://seriesestatisticas.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 15/06/2015.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE). Disponível em:
<<http://www.ibge.gov.br/home>>. Acesso em 15/06/2015.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing** – 10ª Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LEVY, Michel e WEITZ, Barton A. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

Líder Supermercados. Disponível em: <<http://200.242.233.140/grupolider/>>. Acesso em: 15/06/2015.

LOPES & VASCONCELLOS. Manual de macroeconomia, São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

MAKRO. Disponível em: <http://www.makro.com.br/SitePages/quem-somos.aspx>. Acesso em: 15/06/2015.

MANKIW, N. Gregory, **Princípios de microeconomia**, São Paulo: Ed. Thomson Pioneira, 2010.

MCCARTHY, E. Jerome, PERREAULT JR, William D. **Marketing Essencial – Uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

MONASH, P. E. **Brazilian Retailing**. Discount Merchandiser, New York, 1990.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma**. São Paulo: Ed. Unicamp, 1995.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

ROJO, F. J. G. **Supermercados no Brasil: qualidade total, marketing de serviços, comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 1998.

RUOTULO, Antonio C. & DE MENEZES, Edgar. **Apostilas do curso**. São Paulo: PROVAR – USP, 2001.

SAMARA, B. S.; MORSCH, M. A. **Comportamento do consumidor: conceitos e casos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SILVA, G. M. O.; FAMÁ, R. O recente movimento de fusões e aquisições no setor de supermercados: possíveis causas e conseqüências (compact disc). In: SEMEAD JR, São Paulo, 1999. **Anais**. São Paulo: Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1999.

SILVA, José Pereira da. **Análise Financeira das Empresas**, São Paulo: Editora Atlas, 2013.

SILVEIRA, Henrique. **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: Ed. UNB, 2001.

SILVEIRA, J. A.; LEPSCH, S. L. Alterações recentes na economia do setor supermercadista brasileiro. **Revista de administração**, São Paulo, v.32, n.2, 1997. Entrevista.

SPANHOL, Caroline P.; BENITES, Anderson T. **Evolução histórica do varejo brasileiro de alimentos e seus fatores competitivos**. In: JORNADA CIENTÍFICA DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO DO CENTRO-OESTE-JCEA. Campo Grande, 2004

UOL: Folha de São Paulo. Disponível em:
<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u103362.shtml>. Acesso em:
15/06/2015.

UOL. Disponível em: <http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2013/09/07/pao-de-acucar-completa-65-anos-sem-diniz-no-comando-veja-historia-do-grupo.htm>. Acesso em: 15/06/2015.