

THE BRAZILIAN FOOD RETAIL MARKET: CONCENTRATION BY MERGERS AND ACQUISITIONS]

Sato, Geni S. (Instituto de Economia Agrícola, Brasil)

Bessa Jr., Alfredo A . (Instituto de Economia Agrícola, Brasil)

ABSTRACT

The food retail in Brazil is represented by big supermarkets. In 90's years, the sector presented significant restructuring and tendency of concentration by mergers and acquisitions. In 1998 the sector total revenues was US\$ 50,5 billion and the analysis indicate that the five majors supermarkets in Brazil, are responsible for 47,9% considering the total of 300 major's gross revenues. Also the entry of external capital investments by acquisitions in this sector was observed and the local players adopted new strategies in response for the new level of competition as acquiring many small regional supermarkets and improving the quality of customers attendance.

Introdução

Nas cadeias alimentares estão envolvidos os fornecedores de produtos in natura, a indústria de alimentos e o varejo de alimentação. As relações entre agentes econômicos envolvidos em uma cadeia produtiva e de comercialização cada vez mais configura-se como uma economia de rede com efeitos sistêmicos entre os elos dessas cadeias com predominância de transações contratuais e associações, aumentando-se a interdependência entre as diversas partes envolvidas.

Dentre os fornecedores de alimentos para o varejo, tem-se a presença de produtores agrícolas ou centrais de distribuição e as empresas de alimentos. No caso de produtos perecíveis do tipo hortigranjeiro (verduras) de acordo com SOUZA ET ALII

(1998) a grande maioria (67%) das redes de supermercados realiza a compra direto do produtor.

Quanto a indústria de alimentos, as grandes empresas enfrentam a competição com o varejo, principalmente, através do fortalecimento de suas marcas, investindo altos valores em publicidade e propaganda, induzindo então a colocação de seus produtos nas prateleira de supermercados (GRENN, 1989). Porém, atualmente, é cada vez maior o número de supermercados que colocam suas próprias marcas para competir com a indústria de alimentos.

Nas cadeias produtivas de alimentos o elo final mais próximo do consumidor é realizado pelo chamado varejo de alimentação. Basicamente, a venda de produtos de alimentos no Brasil é realizada por dois tipos de formatos de estabelecimentos, auto-serviços e tradicionais. O conceito de auto-serviços foi introduzido no Brasil nos anos 50 com as lojas Peg-Pag do grupo Pão de Açúcar. Nos anos 80, o grupo francês Carrefour, introduziu o formato de hipermercado e nos anos 90, a Wal-Mart com a estratégia de logística e distribuição aliada a informática introduziu o formato de clube atacadista, Sam's club. Atualmente, os supermercados e hipermercados oferecem, além de alimentos, produtos de confecções, eletrônicos, informática e eletrodomésticos, competindo com as lojas de departamentos e de eletrodomésticos.

As lojas tradicionais de comércio de varejo foram gradativamente perdendo espaço para as lojas de auto-serviço (lojas tradicionais: a venda depende de atendimento, requerendo a presença de vendedor ou balconista, com menos de três *check-outs* (caixas), caracterizadas pelo comércio de alcance local ou de vizinhança, como é o caso das padarias, armazéns e mercearias (revista SuperHiper, 1996). Lojas de auto-serviços: os produtos alimentícios estão dispostos em formato *self-service* e com *check-outs*

(caixas) na saída, tais como super e hipermercados e lojas de conveniências). Em 1989, representavam 21,40% do total de vendas e, em 1995, essa participação decresce para 15,60% . No entanto, o número de estabelecimentos tradicionais ainda superava as de auto-serviço de 84,5% contra 15,5% em 1995 (tabelas 1 e 2).

Tabela 1 - Participação percentual do volume de vendas das lojas tradicionais e de auto-serviço no Brasil, 1989-95.

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
auto-serviço	78.60	83.70	84.00	84.40	85.10	84.70	84.40
Tradicional	21.40	16.00	16.00	15.60	14.90	15.30	15.60
total	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Fonte: Revista SuperHiper / Nielsen (1996)

Tabela 2 - Número de estabelecimentos e percentual de lojas tradicionais e de auto-serviço no Brasil, 1991-95, em milhares e (%).

tipo/ano	1991	(%)	1992	(%)	1993	(%)	1994	(%)	1995	(%)
Ato-serv.	33	13.7	34	13.9	38	15.1	42	15.5	44	15.5
Tradic.	205	86.3	211	86.1	212	84.9	228	84.5	239	84.5
Total	238	100	245	100	250	100	270	100	283	100

Fonte: Revista SuperHiper / Nielsen (1996)

Outra mudança estrutural observada nos anos 90, no varejo de alimentação é o decréscimo da participação de vendas das lojas pequenas, de até 4 caixas, e médias, de 5 a 9 caixas, para as grandes de 10 ou mais caixas (tabela 3), indicando busca de economias de escala pelas empresas, com 49,3% das vendas para 4% de número de lojas em 1996 e 53,5% em 1998.

Tabela 3 - Distribuição percentual da receita de vendas por tamanho de loja de auto-serviço no Brasil, 1996.

Tamanho por caixas	% do n. de lojas		% das vendas		No. De lojas	
	1996	1998	1996	1998	1996	1998
Até 4	88.1	88.9	32.6	29.6	38.546	42.517
De 5 a 9	7.9	7.0	18.1	16.9	3.476	3.333
De 10 a 19	2.9	2.8	17.8	18.7	1.276	1.331
De 20 a 49	0.9	0.9	16.8	17.3	396	418
50 ou mais	0.2	0.2	14.7	17.5	88	113

Fonte: Censo Nielsen. Estrutura do varejo brasileiro, 1995/96 e Revista SuperHiper 1999,p.40.

Em 1997, o faturamento bruto do setor de supermercados no Brasil atingiu o valor de US\$ 50,5 bilhões correspondendo a cerca de 6,0 % do PIB (US\$ 786 bilhões em 1998) com participação significativa da região Sudeste, de 56,5 % (tabelas 4 e 5). Apesar de uma variação significativa de 75,9 % de 1990 a 98, ressalta-se que nos Estados Unidos em 1996, esse mesmo setor apresentava um faturamento de US\$ 400 bilhões; na Argentina, de US\$ 11 bilhões e no Chile, de US\$ 4 bilhões, indicando que existem ainda espaços potenciais de crescimento no Brasil em função do crescimento da renda per capita da população e de uma melhor distribuição da renda. Através dos dados da tabela 5, observa-se também que as participações regionais está fortemente correlacionada com a riqueza regional.

Tabela 4- Faturamento dos Supermercados no Brasil, 1990-97.

Ano	Faturamento(US\$bilhão)
1990	28.7
1991	25.7
1992	26.9
1993	28.1
1994	37.5
1995	43.7
1996	46.5
1997	47,7
1998	50,5

Fonte: Revistas Superhiper, 1998 e 1999.

Tabela 5 - Participação Regional no Total do Faturamento das 300 Maiores no Brasil , em 1998, por regiões.

	(%)
Centro-Oeste	10,0
Norte-Nordeste	15,7
Sul	17,8
Sudeste	56,5

Fonte: Revista Superhiper, 1999.

Tabela 6 – Os 5 maiores Supermercados no Brasil por Faturamento Bruto, Market Share , Estado e Número de lojas, 1998.

Empresa	Faturamento Bruto(R\$milhões)	Participação no Total (%)	Sede	No. Lojas
Carrefour	7.003,2	17,7	SP	82
Cia.Bras. De Distribuição	5,470,3	13,8	SP	285
Bom Preço S.A	2.410,2	6,1	PE	91
Casas Sendas Com. Ind. S.A.	1.912,8	4,8	RJ	60
Sonae Distrib.Brasil S.A.	1.541,3	3,9	RS	49

Fonte: Elaborado com dados da ABRAS.

As líderes do varejo de supermercados no Brasil, são, o grupo francês Carrefour e a grupo Pão de Açúcar ou Cia Brasileira de Distribuição, com faturamento bruto , em 1998 de , R\$7 bilhões e R\$ 5,4 bilhões , respectivamente (Tabela 6). Nos anos 90, outra dinâmica de reestruturação é observada no mercado de varejo, o crescimento horizontal das líderes via fusões e aquisições e a presença de novos entrantes via investimentos externos diretos.

Objetivo e Método

O objetivo desse artigo é apresentar uma análise do varejo de alimentação no Brasil, considerando as principais mudanças estruturais nos anos 90, verificar tendências à concentração e estratégias de crescimento adotadas pelas redes de supermercados. Como metodologia utilizar-se-á de análise da evolução de dados secundários e a concentração será calculada pelo índice de participação das 5 maiores e 20 maiores relativamente às 300 maiores. Como fonte de dados utilizou-se as publicações e dados da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) e informações divulgadas em jornais e revistas sobre aquisições de supermercados.

Aspectos Teóricos : Reestruturação via Fusões & Aquisições

A onda de fusões e aquisições que ocorre no setor de varejo de alimentação no Brasil, apresenta-se como uma dinâmica totalmente nova no mercado brasileiro e, considerando os períodos de recessão no final dos anos 90, surpreende pela velocidade de número de transações em pouco espaço de tempo e pelo montante de valor envolvido nas operações, merecendo, portanto, especial atenção e análise.

Os princípios teóricos da organização industrial clássica, indicam que as firmas buscam através de seu crescimento atingir objetivos de maximização da riqueza dos acionistas. Para PENROSE (1979) as firmas são unidades que percorrem um caminho na busca de expansão resultantes de estímulos e obstáculos internos e externos à firma, sendo que a figura do gerente tem um papel relevante nesse processo. MARIS(1964) argumenta que os motivos que estimulam a busca de crescimento tem sua origem na separação da propriedade e controle da firma, criando dessa forma motivação para os

gerentes e administradores que procurarão maximizar suas utilidades através da maximização da taxa de crescimento da firma.

Os grandes oligopólios globais buscam o crescimento através da expansão externa quando os mercados nacionais de origem não mais absorvem o excedente acumulado pelas firmas e o mercado consumidor encontra-se estacionário. Dessa forma as empresas transnacionais conseguem manter a sustentação de suas vantagens competitivas e continuar sua trajetória de crescimento .

O processo de crescimento via fusões e aquisições, por outro lado, apresenta-se como estratégias que conferem vantagens competitivas às firmas compradoras, que seriam resultantes de economias de escala, escopo e redução nos custos de transação, que conferem conjuntamente redução nos custos e eficiência. A magnitude dessas vantagens serão maiores quanto maior for a sinergia entre as atividades da empresas envolvidas seja com relação à sua base de mercado ou tecnológica.

Além dessas vantagens, a ampliação da firma provoca um efeito imediato de reposicionamento no espaço competitivo , aumentando as distâncias (diferenças de desempenho) entre competidores próximos.

Análise de dados: transações de aquisições

Outros sinais de mudanças são observados no setor, como a entrada recente de capital direto externo via aquisições de supermercados médios pelas grandes redes. O grupo Carrefour, de origem francesa, líder no segmento, recentemente, adquiriu 50% do controle da rede Eldorado, composta de 8 lojas e o grupo português Jerônimo Martins entrou no mercado brasileiro através da aquisição de rede de supermercados Sé, composta de 23 lojas (ALMEIDA, TREVISAN JR. E DELMAS, 1997).Outro grupo

português, Sonae, adquire vários supermercados na região sul do país. O varejo de alimentos no Brasil apresenta-se, portanto, como um segmento de interesse para potenciais entrantes com alta capacidade de investimento que veem nesse mercado potencial de crescimento. A entrada de novos *players* no varejo, por sua vez, poderá impactar as cadeias produtivas de alimentos, que cada vez mais necessitam barganhar espaço para seus produtos nas prateleiras dos supermercados (tabela 7).

Tabela 7 - Aquisições no Varejo de Alimentação no Brasil.

O grupo Pão de Açúcar é dona da marca Barateiro

O grupo português Jerônimo Martins adquire em 1997 o supermercado Sé, que comprou o São Jorge.

O grupo português Sonae, adquire 100% da Cia Real de Distribuição, em 1996 .

O grupo Sonae adquire as redes de supermercados Nacional e Extra Econômico no Rio Grande do Sul

O grupo Sonae adquire a rede de supermercados Mercadorama no Paraná

O grupo Sonae adquire em S. Paulo, as marcas Cândia e Big Cândia

O grupo holandês Royal Ahold, adquire 50% da rede Bom Preço em 1996, que incorporou o supermercado baiano Supermar.

O grupo Pão de Açúcar comprou a carioca Freeway e a Pamplona.

O Carrefour adquire o Eldorado

O grupo frances Comptoirs adquire lojas Americanas.

Fonte: Revistas Superhiper, 1998 e Gazeta Mercantil , 1999, p. C-2.

Em meados do ano de 1999, mais novidades no setor; o grupo Pão de Açúcar anuncia a associação com o grupo francês Casino que adquire 23,98% do capital votante

. Logo , em seguida, os jornais anunciaram a mega fusão na Europa , do grupo Carrefour S.A . e rede de supermercados Promodés, criando-se a segunda maior rede de varejo do mundo, no valor de US\$ 59 bilhões, depois da Wal-Mart Stores Inc. , com US\$ 119 bilhões. No Brasil o grupo Carrefour, líder de varejo, reage ao movimento do Pão de Açúcar com as aquisições das redes Rainha, Continente e Dallas, todas do Rio de Janeiro, no montante de R\$ 720 milhões (BLOOMBERG NEWS; BARCELLOS, 1999 a e b).

Análise da concentração

A tendência à concentração no varejo de alimentação se tornou mais acentuada após o Plano Real. Ao analisar a participação das 20 maiores relativamente à população de 300 empresas, no período de 1990-94, período conturbado pelo Plano Collor I e II, nada se pode concluir a respeito, porém, após 1994, quando a inflação se estabilizou, observa-se nitidamente a crescente participação das 20 maiores de 57,6%, em 1995, para 66,9%, em 1998 , e das 5 maiores de 27,0 % para 47,9 % (tabelas 8 e 9). Com relação ao ano de 1997, ressalta-se ainda , que se adicionarmos ao faturamento das duas primeiras líderes, o faturamento das novas aquisições essa concentração seria superior. Essa tendência é global no varejo de alimentação. Nos Estados Unidos, as 5 maiores respondem por 60% do mercado; no Chile, 53% ; na França, 70% e na Inglaterra, 48%.

A concentração via aquisições que assistimos atualmente, representa a força do capital financeiro com capacidade de comprar estruturas montadas e, conseqüentemente, ganhando vantagens competitivas pois adquirem supermercados regionais que já estruturaram relativamente suas marcas nos bairros específicos e conhecem o perfil do seu consumidor. No caso da compra da rede Barateiro pelo grupo

Pão de Açúcar, a empresa optou por manter a marca e as estratégias de focar a classe C, como vinha sendo realizado anteriormente pela empresa adquirida.

Tabela 8 - Participação das 20 Maiores no Faturamento Total das 300 Maiores, 1990-98, em bilhões R\$, deflacionados a preço de 1997.

	20 Maiores (A)	300 Maiores (B)	(A/ B) %
1990	17,777	28,418	62.5
1991	15,250	25,446	59.9
1992	15,559	26,698	58.3
1993	16,137	27,866	57.9
1994	17,910	31,216	57.4
1995	20,499	35,592	57.6
1996	20,427	34,275	59,6
1997	29,966	34,740	60,3
1998	25.434	38.000	66,9

Fonte: Elaborada com dados da ABRAS , revista SuperHiper(1998 e 1999).

Tabela 9 – Participação das 5 Maiores no Faturamento das 300 Maiores, 1995-97, em bilhões de R\$, moeda corrente.

	5 Maiores (A)	300 Maiores (B)	C – 5
1995	8,032	29,689	27.0
1996	12,234	31,762	38.5
1997	13,813	34,740	39.8
1998	18.233	38.000	47.9

Fonte: Elaborada com dados da ABRAS, revista SuperHiper, 1998 e 1999.

O aumento da competição no varejo de alimentação no Brasil levou as grandes redes de supermercados a modernização e adoção de novas estratégias que irão refletir na estrutura do setor. De acordo, com dados da pesquisa conjuntural da Fcesp (Federação do Comércio do Estado de São Paulo) os pequenos e médios varejistas, apresentaram 59,68% de queda real de faturamento, desde o Plano Real até fevereiro de 1998 (SILBERFELD e HAGE, 1998).

Além disso, grandes redes de supermercados, como o Carrefour já sinalizam intenção de explorar lojas de médio porte, modelo de supermercado de vizinhança, ao adquirir o controle da rede francesa Comptoirs Modernes, que opera na França e Espanha com esse formato de loja e, pretende entrar no Brasil via aquisição das lojas Americans (BARCELLOS, 1998). Analistas do setor consideram o posicionamento estratégico do grupo Carrefour bastante distinto do Pão de Açúcar. O grupo francês caracteriza-se pela postura mais conservadora (defensiva) enquanto que o Pão de Açúcar adota medidas mais agressivas. A tendência de concentração do setor redefine

grupos estratégicos em função da expansão rápida de market share e barreiras à entrada de outros competidores. Identificou-se 6 grupos estratégicos:

Grupo estratégico	Faturamento Bruto (R\$)	Participação no Faturamento total (%)
G-1	7 a 1,5 bilhões	46,44
G-2	500 a 900 milhões	9,50
G-3	300 a 500 milhões	8,74
G-4	100 a 300 milhões	12,62
G-5	10 a 100 milhões	19,14

Fonte: Elaborada com dados da ABRAS.

Para atingir metas de expansão as líderes de supermercados do grupo G-1 tem direcionado recursos em tecnologia de informática e gerenciamento para diminuir custos e aumentar a eficiência. Foram identificados as seguintes medidas estratégicas funcionais:

- ✓ treinamento de gerentes e funcionários para aumentar a satisfação dos clientes;
- ✓ adaptação dos formatos das lojas em função do perfil de renda do consumidor;
- ✓ políticas de compromisso e responsabilidade social;
- ✓ investimento em propaganda e publicidade para reforçar a marca;
- ✓ transformação das lojas em lojas 24 horas/ 7dias da semana;
- ✓ implantação de supermercados virtuais e
- ✓ . alto investimentos em sistemas de informação para agilizar seus check-outs.

Conclusão

O varejo de alimentação no Brasil nos últimos 4 anos apresentou uma retomada de tendência à concentração na sua estrutura, atualmente as 5 maiores respondem por 47,9 % do faturamento global das 300 maiores, com queda do faturamento real dos pequenos e médios varejistas. Os grandes grupos presentes no setor vêm crescendo através de estratégias agressivas de fusões e aquisições e observa-se também a entrada do capital externo via aquisições . O aumento da competitividade nos anos 90 estimulou a diversificação dos formatos de lojas até então existentes e as empresas buscam atingir o consumidor com estratégias diferenciadas.

Bibliografia

ALMEIDA, Juliana; TREVISAN Jr., Paulo e DELMAS, Maria F.D. Eldorado é do Carrefour; Sé, do J. Martins. Gazeta Mercantil 16.12.97, p.C-1.

BARCELLOS, Marta. Carrefour e Pão de Açúcar Brigam por Liderança .Gazeta Mercantil 03.09.98/p.C-1.

_____. Pão de Açúcar deve Vendas com Casino. Gazeta Mercantil, 11.08.99a, p.C-7,

_____. Carrefour Compra Três redes e Dispara na Liderança. Gazeta Mercantil , 31.08.99b, C-8.

Bloomberg News. Fusão cria Gigante na Europa. Gazeta Mercantil, 31.08.99, C-8.

GREENN,Raul. La Evolucion de la Economía Internacional y la Estrategia de las Multinacionales Alimentares. Seminário : O Sistema Agroalimentar Brasileiro nos anos 90: desafios e perspectivas. Curitiba, 1989.

MARRIS, R.L. The Economic Theory of Managerial Capitalism. N.Y. , Macmillan, 1964.

MILES, Raymond E. & SNOW, Charles C. Organizational Strategy, Structure and Process. Mc Graw Hill, EUA, 1978, 272p.

PENROSE, Edith. A Economia da Diversificação. Revista de Administração de Empresas, SP, 19(4):7-30, out/dez 79.

Revista SUPERHIPER, artigo Pesquisa, set/96, pp. 96-99.

_____, abril 1998.

_____, O Peso dos Supermercados por Região do Brasil, ano 24, n.277,set/98 p . 288.

_____, março e maio de 1999.

SILBERFELD, Jean Claude e HAGE, Monica (FCESP) Supermercados e a Ameaça dos Oligopólios. Gazeta Mercantil 26.08.98, p. A-3.

_____, 11.05.99, p. C-2.

SOUZA, Rubens A . M. de ET ALII. Comercialização Hortícola: Análise de Alguns Setores do Mercado Varejista de S. Paulo. Revista Informações Econômicas, v.28, n.10, out/98, pp.7-23.