

*SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO*

*SEBRAE-SP*

*PESQUISAS ECONÔMICAS*

**IMPACTO DA EXPANSÃO DAS GRANDES REDES DE SUPERMERCADOS  
NA ATIVIDADE DOS MINIMERCADOS E MERCEARIAS DA REGIÃO  
METROPOLITANA DE SÃO PAULO**

*(Relatório de Pesquisa)*

*Realização:*



Abril/04

## ÍNDICE

<b>1. Introdução .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Revisão de Literatura - A regulação do varejo de alimentos: uma revisão da literatura sobre experiências internacionais e brasileira.....</b>	<b>6</b>
2.1. União Européia .....	6
2.2 América Latina .....	22
2.3 Brasil.....	27
2.4. O que se extrai dessa literatura? .....	31
2.5. Referências bibliográficas.....	33
<b>3 – Procedimentos da pesquisa de campo.....</b>	<b>35</b>
<b>4 – Resultados .....</b>	<b>38</b>
4.1 Perfil da amostra .....	38
4.2 Mercado e estratégias competitivas .....	39
<b>5 – Políticas.....</b>	<b>47</b>
5.1 Tendências e Perspectivas para o pequeno varejo.....	47
5.2 Princípios para a Política Pública .....	48

## **1. Introdução**

O setor varejista brasileiro passou nos últimos anos por um processo acentuado de reestruturação e de aumento de concorrência, processo que vem resultando em um sensível aumento nos indicadores de concentração do setor. Embora as tendências de concentração na indústria varejista já estivessem em curso nas décadas anteriores, elas se intensificaram na década de 90, palco de numerosas fusões e aquisições de empresas do setor, com a entrada de grandes grupos internacionais (como por exemplo o norte-americano Wal-Mart e os portugueses Jerónimo Martins e Sonae) e com a expansão de cadeias varejistas pré-existentes (Carrefour, Cia. Brasileira de Distribuição em associação com Casino, etc.).

Na Região Metropolitana de São Paulo, a proporção das grandes redes no volume total de vendas do varejo de alimentos cresceu de 62,8% para 71,6% em apenas 6 anos, entre 1994 e 2000, enquanto os supermercados independentes (que não pertencem às redes) e o varejo tradicional (que faz vendas pelo sistema de balcão) tiveram quedas de participação (Farina e Nunes, 2003, com dados da A.C.Nielsen). Essa tendência não se verifica para o resto do país, onde as redes perdem participação para os independentes e varejo tradicional na comercialização de alimentos. A diferença pode ser reflexo da maior densidade populacional da Região Metropolitana de São Paulo que favorece os grandes supermercados. Ainda assim, ao contrário do que se pode deduzir, o número de estabelecimentos de varejo tradicional cresceu 31% entre 1994 e 2002.

É nesse cenário que as micro e pequenas empresas do ramo varejista têm assistido a transformações no seu ambiente competitivo. Pelo volume de suas compras, as grandes redes supermercadistas possuem vantagens derivadas do poder de barganha junto aos fornecedores, vantagens estas que em grande medida acabam sendo repassadas ao consumidor em função da própria concorrência entre as redes, resultando em preços finais mais baixos, quando comparado a lojas tradicionais e supermercados independentes. Além

disso, as grandes redes podem ter acesso a uma maior variedade de bens, ao transacionarem com maior número de fornecedores.

Neste quadro, para o desenho de eventuais ações de apoio e fomento, justifica-se indagar quais as novas dificuldades e os novos desafios competitivos que o cenário de concentração vem impondo aos micro e pequenos empresários do setor varejista. Com tal pano de fundo, a presente pesquisa tem por finalidade levantar informações que possam subsidiar as ações de apoio do SEBRAE-SP direcionadas ao segmento.

Em específico, os objetivos da pesquisa podem ser expressos como segue:

1. Traçar um perfil atualizado das pequenas e micro empresas (MPEs) atuantes no setor varejista da Região Metropolitana de São Paulo (minimercados e mercearias);
2. Diagnosticar, com uso de pesquisa de campo, a atual situação dessas empresas no que tange à concorrência com as redes varejistas, enfocando, particularmente, a concorrência exercida pelas redes varejistas, a sua percepção pelas MPEs e as estratégias adotadas por estas, tanto nas transações com seus fornecedores, como no relacionamento e serviços oferecidos aos consumidores;
3. Identificar, por meio de levantamento bibliográfico, experiências recentes no âmbito das políticas públicas que possam servir para fundamentar um rol de propostas de apoio às MPEs com base no diagnóstico acima.

Para a consecução desses objetivos, a metodologia empregada foi a aplicação de questionários em uma amostra de micro e pequenas empresas do setor varejista da Região Metropolitana de São Paulo. A amostragem foi feita por sorteio aleatório a partir de banco de dados de responsabilidade do SEBRAE-SP. Fizeram parte da amostra minimercados (auto-serviço) e mercearias (vendas de balcão). Optou-se por esses dois segmentos por concorrerem mais diretamente com redes no setor de varejo. Padarias e açougues, por exemplo, embora também sejam estabelecimentos varejistas, atuam em segmentos muito

especializados. Ao todo, a amostra foi constituída por cerca de 400 questionários distribuídos de forma proporcional entre os dois segmentos (mercearias e supermercados).

O resultado final, apresentado neste relatório, compreende um diagnóstico da situação das MPEs que atuam no comércio varejista da Região Metropolitana de São Paulo, bem como a proposição de algumas políticas a serem tomadas para o aumento de competitividade dessas empresas, no âmbito da política pública e no do apoio à gestão empresarial.

Para tanto, o presente relatório se encontra estruturado em cinco itens além desta introdução (**item 1**), a saber:

- O **item 2** oferece uma revisão das ações com caráter de política pública que têm sido adotadas ou recomendadas, tanto na esfera nacional como na internacional, na defesa das MPEs do setor varejista, ante a concorrência das redes supermercadistas. Também traz uma descrição detalhada das tendências de concentração e desempenho do varejo brasileiro;
- O **item 3** presta contas dos procedimentos adotados na pesquisa de campo, situando os critérios da seleção da amostra, instrumentos utilizados e o tratamento das informações;
- O **item 4** corresponde à análise dos resultados da pesquisa de campo, traçando um perfil dos minimercados e mercearias da Região Metropolitana de São Paulo e diagnosticando os desafios decorrentes de sua exposição à concorrência de grandes redes varejistas;
- Com base nessa análise, e também no levantamento realizado no item 2, o **item 5** oferece um conjunto de proposições de políticas voltadas ao aumento da competitividade das micro e pequenas empresas estudadas.

## **2. Revisão de Literatura - A regulação do varejo de alimentos: uma revisão da literatura sobre experiências internacionais e brasileira**

O aumento do grau de concentração do varejo de alimentos despertou a opinião pública e agências governamentais em relação a possíveis abusos do poder de mercado das grandes redes de supermercados. O comportamento dos preços ao consumidor e as relações das redes com seus fornecedores foram objeto de investigação e de regulamentação em várias partes do mundo. Examinamos aqui casos na União Européia e América Latina, com destaque para o Brasil. Como tendência geral, as agências reguladoras consideraram que a reestruturação do varejo de alimentos teve conseqüências benéficas para o consumidor, com ganhos de produtividade sendo transferidos para frente na cadeia produtiva. A principal preocupação recaiu sobre o poder das redes nos mercados em que se abastecem. Apesar de focar as relações verticais na cadeia de suprimento, a regulação acaba provocando efeitos nas relações horizontais no varejo de alimentos. Os países estudados – diferentes em nível de desenvolvimento econômico, ambiente institucional, malha urbana, etc. – revelam uma variedade considerável de equipamentos varejistas, sugerindo que o desenvolvimento do varejo de alimentos é condicionado por muitas variáveis. Em ambiente de tal complexidade, a transposição de fórmulas de um país para outro é sempre arriscada. As economias de escala e de escopo, que fariam prever a ascensão esmagadora das grandes redes de supermercados, são apenas uma parte (ainda que parte importante) da história.

### **2.1. União Européia**

- *França*

Desde 1970, a participação dos hipermercados e supermercados no varejo de alimentos quadruplicou, em detrimento das pequenas lojas independentes (Clarke et al et al., 2002: 101). O número de lojas de hipermercados cresceu 46,2% entre 1988 e 1996. No mesmo período, o número de lojas de supermercados apresentou crescimento de 26,4%. A

participação do pequeno varejo no mercado de alimentos caiu de dois terços para pouco mais de um terço.

*Tabela 2.1. França - Participação no mercado por tipo de equipamento varejista (% das vendas)*

Tipo de equipamento varejista	1970	1980	1997
Hipermercados (> 2.500 m <sup>2</sup> )	3,6	14,3	33,0
Supermercados (entre 400 e 2.500 m <sup>2</sup> )	9,0	16,8	28,3
Outros tipos de lojas grandes	20,7	13,7	1,5
Pequenas lojas, inclusive varejo especializado	66,7	55,2	37,2

Fonte: INSEE, 1998, apud CLARKE ET AL ET AL., 2002: 101

*Tabela 2.2. França - Número de lojas de hipermercados e supermercados*

Tipo de equipamento varejista	1988	1992	1996
Hipermercados (> 2.500 m <sup>2</sup> )	725	950	1.060
Supermercados (entre 400 e 2.500 m <sup>2</sup> )	6.070	7.412	7.670

Fonte: Linéaires, 1998, apud CLARKE ET AL ET AL., 2002: 103-4

Entre 1993 e 1997, a participação das cinco maiores empresas (CR5) no varejo de alimentos passou de 47,5% para 50,8%. Um número significativo de aquisições na década de 1990, geralmente grandes cadeias adquirindo empresas de porte médio, contribuiu para o crescimento do *market share* das empresas líderes. Além das fusões, ensaiaram-se outros arranjos para obter economias de escala. Nesse sentido, Leclerc e Système U fizeram um acordo de cooperação em 1998 para realizar compras conjuntas, sem realizar fusão. Cada empresa continuou usando sua própria marca.

Nos últimos dez anos, muitos pequenos grupos varejistas desapareceram, seja por aquisição ou saída do mercado. Das 50 maiores cadeias de supermercados em 1986, 21 cadeias já não existiam em 1996 e esperava-se o desaparecimento de mais dez delas nos anos subseqüentes. No caso dos hipermercados, a tendência é mais acentuada ainda: dos 30 existentes em 1986, sobraram apenas 10.

Segundo Clarke et al et al. (2002: 105), “os consumidores foram, ao que parece, beneficiados pelo desenvolvimento da distribuição em massa, e, em particular, pela forte competição via preços que ela induziu. Na década de 1980, o governo francês considerou a distribuição em massa um instrumento contra a inflação.” O *Conseil de la Concurrence* não se revelava disposto a evitar novas fusões e aquisições no setor. Na década de 1990, entretanto, leis de regulação do comércio limitaram a entrada de novos supermercados e a expansão das redes em operação:

A “Lei Raffarin” (*Loi du 5 Juillet 1996 relative au développement et à la promotion du commerce et de l’artisanat*) regula a abertura de novas lojas com área de vendas superior a 300 m<sup>2</sup>. Uma comissão regional deve aprovar projetos de instalação ou ampliação de novas lojas. Em 1996, o governo decidiu suspender as autorizações por um período de seis meses. Em 1997, 25% dos pedidos foram rejeitados. Nos anos seguintes caiu o número de novas lojas de super e hipermercados.

A “Lei Galland” (*Loi n. 96-588, du 01.07.1996 sur la loyauté et l’équilibre des relations commerciales*), que teve por objetivo limitar o poder de mercado dos grandes compradores e proteger os pequenos lojistas da concorrência das grandes redes de varejo.

- descontos devem aparecer explicitamente nas faturas. A prática era negociar descontos no final do ano, com base no desempenho das vendas. Serviços prestados pelo varejista, como promoções de venda, devem ser objeto de fatura específica, ao invés de negociados “ad hoc”;
- vendas a preços menores que o custo (preço registrado na fatura, mais frete e impostos) foram completamente proibidas. Varejistas deixaram de poder reduzir preços e recompor margens solicitando descontos dos fornecedores;
- proibição de vendas a preços “excessivamente baixos”: aplicada sobretudo aos produtos de marca própria. (“preços excessivamente baixos” não são definidos na



lei, mas a intenção é comparar preços no varejo com custos de produção e distribuição);

- recusa a fornecer passou a ser permitido;
- foram proibidas taxas pela simples inclusão do produto na prateleira, sem a contrapartida de serviços ou benefícios reais prestados pelo varejista;
- instituído aviso prévio obrigatório nos casos de descontinuidade da compra ou do fornecimento de itens.

De acordo com o Instituto Nielsen (Clarke et al, 2002: 107), após a promulgação da “Lei Galland” os preços das marcas mais conhecidas cresceram 4% nos hipermercados no primeiro semestre de 1997. Nos meses seguintes os preços caíram após um período de adaptação. O número de produtos vendidos abaixo do custo foi reduzido significativamente. A lei incentivou a utilização de marcas próprias das cadeias de hiper e supermercados. A proibição das vendas abaixo do custo (com mecanismo de ajuste “ex post”) aumentou a pressão exercida pelos varejistas para que as indústrias abajassem seus preços.

A “Lei Galland” procura definir melhor direitos de propriedade, num ambiente de informação assimétrica e poder de mercado. A lei parece entender como objeto da transação entre indústria e varejo um fluxo de produtos/serviços, e não simplesmente lotes de produtos em determinado instante. Antes da lei, indústria e supermercados determinavam as margens em um jogo seqüencial: um preço “ex ante”, constante da fatura, e a revisão “ex post” do preço, por meio de descontos (com base no desempenho das vendas). Depois, o segundo *round* ficou proibido. Um erro na determinação “ex ante” dos preços não pode mais ser corrigido por meio de recontração. Isso pode ser particularmente complicado no caso de novos produtos, cujo desempenho não é conhecido. Mesmo a proibição do “dumping” pode introduzir alguma ineficiência: se o giro do estoque é menor que o esperado, a liquidação rápida pode ser a decisão ótima, uma vez que os produtos competem pelo espaço nas prateleiras e o carregamento de estoques tem custo.

## 1.2. Alemanha

Na Alemanha também se verificou o crescimento da participação de mercado dos hiper e supermercados, em prejuízo do pequeno comércio varejista. Entretanto, nos anos 1990, o *market share* dos supermercados apresentou ligeiro recuo. As lojas de desconto (*discounters*), que constituem atualmente o principal equipamento no varejo de alimentos, ganharam parcelas do mercado dos supermercados e de outros tipos de lojas grandes.

*Tabela 2.3. Alemanha - Participação no mercado por tipo de equipamento varejista (% das vendas)*

Tipo de equipamento varejista	1992	1994	1996	1997
<i>Discounters</i> (Lojas de desconto)	17,6	19,9	21,7	21,8
Hipermercados (> 2.500 m <sup>2</sup> )	16,6	17,5	17,9	18,7
Supermercados (entre 400 e 2.500 m <sup>2</sup> )	21,8	21,4	20,7	20,5
Outros tipos de lojas grandes	14,1	12,5	11,3	10,9
Pequenas lojas, inclusive varejo especializado	29,9	28,7	28,4	28,1

Fonte: Euromonitor, 1998 (CLARKE ET AL, 2002: 123)

*Tabela 2.4. Alemanha - Número de lojas, por tipo de equipamento varejista*

Tipo de equipamento varejista	1992	1994	1996	1997
<i>Discounters</i>	8.388	10.073	11.580	12.220
Hipermercados (> 2.500 m <sup>2</sup> )	1.854	2.023	2.097	2.191
Supermercados (entre 400 e 2.500 m <sup>2</sup> )	9.735	9.831	9.610	9.596
Outros tipos de lojas grandes	48.010	43.250	40.800	39.600

Fonte: Euromonitor, 1998 (in CLARKE ET AL, 2002: 124)

Na Alemanha, a razão de concentração CR(5) no varejo de alimentos passou de 45,1% em 1993 para 45,5% em 1996. Se o *pool* de compras Markant-Group for considerado uma única firma, a CR(5) foi de exatos 50,0% nos dois anos citados.

*Tabela 2.5. Alemanha - Concentração do mercado, por volume de vendas (%)*

Grupo	1985	1990	1994
5 maiores	31	45	59
10 maiores	46	62	78

Fonte: Wirtschaft und Wettbewerb, 1997 (in CLARKE ET AL, 2002: 125)

O aumento do grau de concentração entre 1985 e 1994 foi, em parte, o resultado do crescimento de fusões e aquisições no setor. Antes de 1986, havia obstáculos significativos para fusões, suprimidos então por decisão judicial. Além das fusões e aquisições, o crescimento interno das grandes firmas contribuiu para o aumento da concentração de mercado.

A cada dois anos, a Comissão de Monopólios elabora um relatório sobre a concentração e a competição em diferentes indústrias da Alemanha. De acordo com o relatório de 1996/7, apesar de as fusões e aquisições estarem em andamento, com a redução do número de firmas de tamanho médio, não se notou redução da concorrência no varejo de alimentos. Em particular, o crescimento das lojas de desconto (*discounters*) sustentou forte rivalidade no setor.

Em 1998 o governo alemão fez alterações na Lei sobre Restrições à Concorrência (*Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen*), que passaram a vigorar no início do ano seguinte. O espírito da lei era compensar as assimetrias entre o pequeno número de grandes redes varejistas, de um lado, e muitos pequenos varejistas e produtores de alimentos, de outro lado.

- A lei proibiu a prática permanente de preços abaixo do custo de aquisição das mercadorias. Os fabricantes (donos das marcas) julgavam que essa prática afetava negativamente a percepção do consumidor em relação à qualidade dos produtos.
- As firmas foram autorizadas a apelar para a justiça contra o abuso de posição dominante no mercado, sem a necessidade de esperar por iniciativa da Agência de defesa da concorrência.
- Os fornecedores que recorrem à agência contra o abuso do poder de mercado dos compradores passaram a poder permanecer anônimos durante as investigações da Agência (mas não no processo judicial).

- Grupos compradores de varejistas com *market share* total de 10% a 15% ficaram eximidos das exigências instituídas pela Lei de Cartéis.

Grupos de supermercados passaram a fazer *joint ventures* para compras conjuntas, como Rewe e Edeka. Esses grupos prestam ainda serviços para supermercados independentes. Há um grupo, Markant, que reúne apenas pequenos varejistas.

### 1.3. Espanha

Na última década a estrutura e a organização do varejo de alimentos mudou consideravelmente. O mercado se tornou mais sofisticado, mais tecnologicamente intensivo e mais concentrado. Entre 1993 e 1996, o índice de concentração CR(5) do varejo de alimentos espanhol passou de 23,9% para 32,6% (Clarke et al et al.,2002: 136) . As firmas dominantes são os hipermercados e as cadeias de supermercados, que cresceram tanto em número quanto em tamanho médio, vendendo ampla gama de produtos alimentícios e não-alimentícios, além de oferecer vários serviços adicionais aos consumidores.

#### Caracterização das principais firmas no varejo de alimentos espanhol

- hipermercados – área de vendas de mais de 2.500 m<sup>2</sup>, abertos por períodos longos e ininterruptos, amplos estacionamentos e cerca de 40% das vendas correspondentes a não-alimentos;
- grandes supermercados – áreas de vendas de mais de 400 m<sup>2</sup>, 70% destinados à venda de alimentos;
- pequenos supermercados – áreas de vendas entre 250 m<sup>2</sup> e 400 m<sup>2</sup> e pelo menos dois *checkouts*;
- lojas de conveniência; e
- varejistas independentes.

*Tabela 2.6. Espanha - Participação no mercado por tipo de equipamento varejista (% das vendas)*

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Hipermercados	15	18	20	23	26	29	31	31	33
Grandes supermercados	12	12	12	12	12	12	12	13	14
Pequenos supermercados	25	27	29	30	30	30	31	31	31
Lojas de conveniência	16	16	15	15	14	13	13	12	10
Varejistas independentes	32	27	24	20	18	16	15	13	12

Fonte: Distribución y Consumo, Diciembre-Enero, 1996, apud CLARKE ET AL ET AL., 2002: 136

Uma das causas do aumento do grau de concentração do varejo de alimentos na Espanha é a expansão das grandes redes varejistas de origem francesa. Em particular, os grupos Promodès e Pryca (Carrefour) ocupam as duas primeiras posições entre os varejistas de alimentos, detendo em 1996 respectivamente 9,7% e 7,1% do total das vendas de alimentos no varejo.

Em que pesem os benefícios para o consumidor, manifestaram-se preocupações em relação ao efeito das mudanças sobre os pequenos varejistas e os fornecedores de alimentos das grandes empresas. O resultado concreto dessas preocupações foi a aprovação em 1996 da Lei de Regulação do Varejo (Ley de Regulación del Comercio Minorista), cujas principais determinações foram:

- dois níveis de autorização prévia para a construção de supermercados ou hipermercados fora das cidades: uma concessão da autoridade local, em termos da conformidade com o zoneamento e planejamento locais e uma autorização do governo regional, com base na cobertura e nos níveis de saturação do mercado varejista (exceto para as regiões de Valência, Galícia e Catalunha).
- limitação no horário de funcionamento dos hipermercados (particularmente restringindo o funcionamento aos domingos a oito domingos no ano)
- proibição de vendas a preços inferiores ao custo
- vedado o prolongamento, por iniciativa dos varejistas e das organizações de compra, dos prazos de pagamento aos fornecedores. A Lei de 1996 estipulou que faturas com prazo de pagamento superiores a 90 dias deveriam ser vinculadas a uma

carta de crédito; para prazos maiores que 120 dias foi facultado ao fornecedor exigir aval bancário.

Depois da restrição a novos pontos de venda, houve redução no crescimento das redes varejistas. Entretanto, a Lei criou indiretamente vantagens para as firmas estabelecidas, por meio de barreira à entrada de novos competidores. Há evidência de que, no passado, grandes redes adquiriram terrenos para expandir o número de lojas no longo prazo. A escassez de terrenos, aliada à regulação, inibe a entrada de novos investidores. A limitação no horário de funcionamento dos hipermercados desencadeou fortes reduções de preços, com o objetivo de recuperar as vendas perdidas. A regulação dos aspectos financeiros das transações entre varejistas e fornecedores deve ter fortalecido a competitividade dos pequenos varejistas. Esperava-se que a Lei de Regulação do Varejo reduzisse a taxa de fechamento de pequenas unidades do varejo de alimentos; a Lei, contudo, não seria suficiente para parar a tendência ao aumento da concentração no varejo de alimentos.

Para decidir de quem comprar, os grandes varejistas de alimentos estabelecem um procedimento em duas etapas. Na primeira etapa são selecionados candidatos a fornecedores com base em preços, interesse na marca, garantia de suprimento, etc. Na segunda etapa, são definidas as condições concretas do relacionamento com os fornecedores. Esses contratos de fornecimento são chamados “*plantillas*”. As cláusulas mais comuns são:

- uma taxa de admissão paga pela simples presença do produto na loja;
- participação nos custos de disponibilização dos produtos (*slotting allowances*);
- prêmios adicionais para colocar os produtos nas pontas dos corredores;
- descontos fixos pagos no final do ano, por conta de adiantamentos de compensações variáveis associadas ao volume de vendas alcançado;

- prorrogação dos prazos de pagamento de produtos que não atingirem o giro esperado;
- retorno de produtos não vendidos (especialmente relevantes para alimentos frescos e vegetais);
- contribuições para promoções especiais (tipo “pague dois e leve três”);
- pequenas indústrias de alimentos locais pagam taxa de reposição ou fazem elas mesmas a reposição do produto nas gôndolas.

As vantagens obtidas pelos hipermercados não se limitam a ganhos relacionados simplesmente com o volume das compras, mas sugerem o exercício de poder de mercado.

- contribuições para a abertura, reforma ou ampliação de lojas
- descontos retroativos sobre vendas do período anterior no caso de fusões ou aquisições;
- aplicação de descontos de fim de ano regressivos, de modo a penalizar produtos que não atingiram os níveis esperados de vendas;
- acordos de fornecimento exclusivo.

Os varejistas espanhóis procuraram se organizar para fazer lobby em favor das empresas de capital nacional. Um exemplo é a ARDE – *Asociación para la Reforma de la Distribución Española*, que reúne cerca de 30 pequenos e médios supermercados nacionais. Na mesma época, as grandes empresas varejistas formaram o Instituto de Estudios de Libre Comercio.

#### 1.4. Reino Unido

As principais formas de varejo de alimentos no Reino Unido são:

- Grandes lojas múltiplas
- Pequenas lojas múltiplas, inclusive “symbol groups” e lojas de conveniência, e *discounters* (lojas de desconto). “Symbol groups” são lojas independentes que compartilham a mesma marca e fazem compras coletivamente. (Observação: Parece que é uma franquia às avessas: a função de coordenação é de propriedade comum dos lojistas)
- lojas independentes e varejo especializado.

Tabela 2.7. Reino Unido - Participação no mercado por tipo de equipamento varejista (% das vendas)

	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Grandes lojas múltiplas	62,9	64,3	66,0	65,9	65,6	67,0
Pequenas lojas múltiplas	16,0	16,1	16,2	16,2	16,2	16,1
<i>Discounters</i> (Lojas de desconto)	8,4	7,5	5,7	6,5	6,6	6,2
Varejistas independentes	10,4	9,4	9,3	8,6	8,0	7,3
Informais ( <i>Off licences</i> )	2,3	2,6	2,8	2,8	3,6	3,4

Fonte: Euromonitor/ONS (in CLARKE ET AL, 2002: 151)

O varejo de alimentos no Reino Unido é mais concentrado do que na França, Alemanha e Espanha. Entre 1993 e 1996 a razão de concentração CR(5) passou de 50,4% para 56,2%. Não houve alteração no “ranking” das cinco maiores empresas do setor. Tesco e Sainsbury, as firmas líderes, são significativamente maiores que as que ocupam o terceiro e quarto lugar, Asda e Safeway. As líderes detinham 28,5% do mercado em 1993 e 32,7% em 1996.

A concentração crescente na década de 1990 foi incentivada por:

- Vantagens de custo e conformação à demanda
  - firmas grandes podem estocar e vender um grande número de itens, o que é consistente com as preferências do consumidor;



- vantagens de custo decorrentes do exercício do poder de mercado nas compras;
  - economias de escala e de escopo na logística e distribuição. As funções do atacadista e da distribuição foram integradas verticalmente: o varejista passou a controlá-las diretamente, a partir de centros de distribuição;
  - adoção de novas tecnologias de gestão de estoques e da distribuição: EPOS (*electronic point of sale*), EFTPS (*eletronic funds transfer systems*), *scanners* para leitura de código de barras.
- Vantagens institucionais
    - restrições à instalação de novas lojas, introduzidas pelo planejamento urbano, criaram barreira à entrada;
    - a Lei do Comércio Dominical (Sunday Trade Act) de 1994 favoreceu a extensão do horário de funcionamento, inclusive a abertura aos domingos, das grandes lojas múltiplas, enfraquecendo a posição dos pequenos varejistas que competiam via conveniência.
- Vantagens estratégicas
    - a fidelidade do consumidor, reforçada pela reputação e pela propaganda, restringe a demanda residual para um entrante potencial;
    - as firmas líderes estão investindo pesadamente em marcas próprias e cartões de fidelidade. Os cartões de fidelidade provêm informações quanto às preferências dos consumidores, suas mudanças ao longo do tempo, respostas a estímulos, etc.

- Mudanças sociais
  - tendência crescente ao “one-stop shopping” e ao “bulk shopping”;
  - crescente uso do automóvel;
  - aumento da participação da mulher na força de trabalho, etc.

Ao que parece, não houve no Reino Unido a transferência dos ganhos de eficiência no varejo para o consumidor final. Havia suspeita de que as cadeias de supermercados conseguiam grandes descontos dos fornecedores mas esses não eram repassados ao consumidor. Entre 1998 e 1999 o jornal *The Sunday Times* promoveu uma campanha para mostrar que os preços dos alimentos no Reino Unido eram mais altos que nos demais países da Europa. Foi definida uma cesta de consumo típica, cujo preço foi fixado no índice 100 para o Reino Unido. Na Holanda, o índice do custo da cesta foi 61, 62 na Bélgica, 74 na França, 65 na Alemanha e 69 nos Estados Unidos. Clarke *et al.* (2002: 154) adverte que tais comparações devem ser vistas com cuidado, analisando-se as diferentes estruturas tributárias e os custos dos fatores nos diversos países, além das taxas de câmbio. No Reino Unido, os consumidores revelam preferência por marcas próprias dos supermercados, e esses produtos são em geral excluídos das comparações internacionais.

O problema dos preços dos alimentos foi investigado pela UK *Competition Commission* em 2000. Foram encontradas diferenças de 12% a 16% nos preços dos alimentos em relação aos preços vigentes na França, Alemanha e Holanda em 1999, fazendo-se as correções das diferenças de impostos e qualidade dos produtos. Entretanto, parte dessa diferença foi atribuída à taxa de câmbio (libra esterlina valorizada) e aos custos dos terrenos e da construção civil, mais elevados no Reino Unido. O relatório conclui pela falta de evidência da prática de preços abusivos, mas admite não ser possível explicar completamente as diferenças de preços encontradas.

Em 1994, as cadeias de supermercado no Reino Unido conseguiram margens de lucro (depois dos impostos) mais elevadas que as do mesmo setor na França: Carrefour, 1,3%; Promodès, 0,8%; Casino, 0,8%; Sainsbury, 5,2%; Tesco, 4,8%; Safeway, 4,8%. Segundo Clarke *et al.* (2002: 155), as diferenças nas margens de lucro podem refletir maior nível de investimentos em imóveis (terreno + construção) no Reino Unido, em comparação com os observados no Continente.

Clarke *et al.* (2002: 156) relata comportamentos dos supermercados em relação a seus fornecedores que podem ser interpretados como práticas anticompetitivas. Sugeriu-se que grandes compradores estariam em condições de impor cláusulas nos contratos com os fornecedores:

- taxas de admissão de novos produtos, com o compromisso de manter na prateleira por um determinado número de semanas;
- participação em promoções especiais (geralmente o produto fica por duas semanas nas pontas das gôndolas);
- participação em promoções do tipo “compre dois, leve três”;
- descontos sobre transações passadas, se determinadas metas foram atingidas (*override*)

A Competition Commission (2000) identificou 52 práticas freqüentes no setor e concluiu que 27 delas eram lesivas ao interesse público. A Comissão recomendou a elaboração de um Código de Conduta para o setor, com a possibilidade de arbitragem privada de conflitos. O relatório de 2000 discutiu a fixação de preços abaixo do custo de aquisição das mercadorias e concluiu que não havia evidências que justificassem uma intervenção do poder público. Constatou-se também a prática de discriminar preços de acordo com a intensidade da competição nas diferentes regiões. A comissão entendeu que, nesse caso, o poder público não podia prover remédio com benefícios importantes. Na

questão do exercício de poder de mercado na compra, decidiu-se limitar a expansão de firmas estabelecidas em algumas áreas.

As marcas próprias tendem a aumentar o poder das redes varejistas. No Reino Unido, há dois grandes grupos de produtos de marcas próprias: os de alta qualidade, destinados a competir com os produtos de grife, e os de baixa qualidade, voltados para capturar consumidores menos dispostos a pagar. Ao longo do tempo, a qualidade dos produtos de marca própria aumentou e a participação dos produtos de qualidade inferior tornou-se muito pequena. As marcas próprias competem diretamente com as marcas líderes e, em alguns segmentos, elas são as líderes de mercado.

### 1.5. Suécia

JOHANSSON E ELG (2002) observam que se esperava intensificação acentuada da competição nos antigos mercados nacionais após a criação da União Européia, mas em muitos setores, inclusive a indústria de alimentos, os resultados são ainda muito modestos. Tornaram-se mais comuns entre as indústrias de alimentos as atividades fora do território nacional de origem, mas esses movimentos ainda não são tão expressivos quanto se supunha. Os autores identificaram estratégias na indústria de alimentos europeia para desencorajar a competição vinda de outros países da UE. Uma estratégia para as firmas evitarem a entrada de novos competidores é o estreitamento das relações nas redes nacionais já constituídas.

A indústria de alimentos sueca é composta por cerca de 300 firmas, muitas delas pequenas, e vinculadas a cooperativas de produtores rurais. Além dessas, multinacionais como Nestlé e Unilever operam no mercado sueco, tendo posições dominantes em alguns segmentos. A competição se dá via preço: estima-se que entre 85% e 90% do orçamento de *marketing* das empresas suecas sejam destinados a reduções de preços, enquanto apenas 10% a 15% destinam-se à promoção das marcas. As margens da indústria de alimentos não

são particularmente elevadas (1,5% a 2%) mas os preços são altos, em comparação com outros países da Europa (diferença de 25% a 30%). Segundo Johansson e Elg (2002), essa combinação de preços altos e margens baixas são um sintoma de que as firmas do sistema agroalimentar sueco operam com baixo nível de eficiência.

Em 1990 o parlamento sueco aprovou a desregulamentação do mercado de alimentos, com redução das tarifas de importação e corte nos subsídios às exportações suecas de alimentos. A regulação do varejo foi flexibilizada, por meio de alteração na lei sobre o funcionamento do comércio de alimentos.

Em 1988, a líder no varejo de alimentos, ICA, associou-se à AMS, uma aliança varejista pan-européia. Onze anos mais tarde, a associação envolvia onze membros e 24 mil lojas, com faturamento de US\$ 85 bilhões. A ICA coopera com os gigantes do varejo europeu, como Safeway, Casino e Ahold. Um dos grandes varejistas suecos é uma cooperativa de consumo, KF, que passou a operar em conjunto com uma aliança internacional de cooperativas de consumo, a Intercoop. NAF é uma suborganização da Intercoop especializada em alimentos e que opera em oito países. Muitas redes varejistas fazem compras conjuntas por intermédio da United Nordic. A tendência à criação de organizações transnacionais para coordenação de esforços também se verificou na indústria de alimentos.

A cooperação entre firmas do setor de alimentos fortaleceu a competitividade:

- melhora das capacitações estratégicas – as relações horizontais permitiram a troca de informações necessárias para o desenvolvimento de um conceito próprio de ponto de venda: Todas as lojas de alimentos na Suécia se parecem, com o mesmo sortimento, os mesmos preços, o mesmo *lay out*, ... A idéia era cobrir todo o mercado, explorando a diferenciação dos produtos, de forma a não deixar

segmentos inexplorados para entrantes potenciais. Nessa direção, criaram-se marcas próprias dos varejistas.

- poder de barganha crescente – exploração de sinergias e economias de escala nas transações a montante; redução nos custos de processamento industrial

## **2.2 América Latina**

As conseqüências das reformas implementadas na América Latina nas duas últimas décadas, entre elas a abertura comercial, a desregulamentação de mercados financeiros e de produtos específicos e as privatizações, têm sido o foco dos debates sobre a política econômica da região. As regras do jogo econômico apresentaram mudanças significativas e ainda não se tem um balanço final desse processo. A CEPAL (Comissão Econômica para a América Latina e Caribe) participou do debate, tendo produzido um volume significativo de publicações e documentos de trabalho. Destacam-se aí STALLINGS e PERES (2000), que estudaram os impactos das reformas econômicas sobre o nível de investimentos, as mudanças tecnológicas, o emprego e a equidade nos países da América Latina, e KATZ (2000) que analisou mudanças tecnológicas e a evolução da produtividade do trabalho na mineração e telefonia, setores que foram objeto de privatizações e de desregulamentação.

A contenção da inflação crônica e mesmo de episódios de hiperinflação constituem outro traço distintivo da história econômica recente da América Latina. ESCOBAL (2000) estudou a integração de mercados agrícolas regionais do Peru por meio de séries de preços no período compreendido entre 1981 e 1994, tendo constatado que a dispersão de preços era maior nos períodos de aceleração da inflação, quando os mercados se tornavam menos eficientes, no sentido de que as correlações entre preços regionais tornavam-se mais fracas. Outra conclusão desse trabalho relaciona positivamente a oferta de bens públicos, sobretudo em transportes e comunicações, com a eficiência dos mercados.

As relações entre as reformas e a estabilização também receberam atenção da pesquisa, motivada pela constatação de que em alguns países, como a Argentina, surgiram pressões inflacionárias oriundas do sistema agroalimentar, ao passo que em outros, como o Brasil, esse sistema parecia reforçar a política de estabilização monetária. Entre agosto de 94 e agosto de 97, o preço real dos alimentos nas regiões metropolitanas brasileiras reduziu-se em cerca de 20%, mantendo-se nesse patamar até hoje. Contudo, alguns produtos específicos como derivados de leite tiveram seus preços reduzidos entre 30 e 40% até 97, sem recuperação posterior. Para compreender melhor esse fenômeno, a CEPAL, no âmbito de seu convênio com o IPEA (Instituto de Pesquisa em Economia Aplicada), patrocinou no Brasil uma pesquisa sobre o papel dos grandes compradores do sistema agroalimentar na redução dos preços dos alimentos ao consumidor, FARINA e NUNES (2002).

GHEZÁN e MATEOS (2000) notaram que a liberalização do ingresso de investimentos diretos externos na Argentina promoveu a modernização da indústria de transformação, com destaque para a indústria de alimentos, que recebeu a maior parte dos investimentos diretos externos no período 1994-2000. A metade dos ingressos, aproximadamente, destinou-se à aquisição de empresas nacionais; a metade restante foi destinada à instalação de novas plantas e à ampliação e modernização de plantas pré-existentes. As empresas estrangeiras estariam liderando a reconversão industrial nos ramos em que se inseriram. Para as autoras, a mudança fundamental no investimento direto externo nos anos 90 foi seu direcionamento para setores industriais voltados para o mercado interno, atraídos pelo crescimento, diferenciação e integração regional desse mercado. Tradicionalmente, os investimentos externos dirigiam-se para os setores exportadores da economia argentina.

Em contrapartida, GHEZÁN e MATEOS (2000) constatarem que o processo de transnacionalização da indústria de alimentos argentina levou a um aumento da concentração econômica. Em 1984, as 50 maiores empresas do setor de alimentos

respondiam por cerca de 40% do valor da produção; em 1994, esse mesmo percentual foi alcançado pelas 30 maiores empresas.

Os investimentos externos não se limitaram à indústria de alimentos: houve inversões importantes na distribuição de alimentos, sobretudo por parte de empresas de origem européia. As grandes cadeias de supermercados passaram a ter importância crescente nas vendas de alimentos. Os super e hipermercados, que tinham 27% das vendas de alimentos em 1984, chegaram a deter, em 1999, 58% dessas vendas. O crescimento do grande varejo se faz em detrimento dos equipamentos varejistas tradicionais, em geral familiares, que diminuem sua participação no valor das vendas de 56% para 17% no período. Numa primeira etapa, o crescimento das redes de supermercados ocorre na capital e nas regiões de alta renda da Grande Buenos Aires; consolidada essa base, as redes se expandem para o interior. GUTMAN (2000) situa o início da expansão dos supermercados no início da década de 80, quando se instalaram na Argentina três grandes multinacionais: Carrefour, Jumbo e Makro. A partir de meados dos anos 90 se delineou uma nova etapa na transformação do varejo argentino, moldada por um novo marco regulatório interno, no qual tem importância a entrada de capitais externos e a criação do Mercosul.

Além do aumento do poder de mercado do grande varejo na Argentina, GUTMAN (2000) destaca o fato de que funções tradicionalmente desempenhadas por atacadistas foram integradas verticalmente pelas cadeias de supermercados. Essa autora nota ainda que a rentabilidade do grande varejo pode ser sustentada por meio da aceleração do giro dos estoques, que sobrecompensaria as reduções de margens propiciadas pelo ambiente fortemente competitivo que se instaurou com a entrada das empresas transnacionais.

O efeito da mudança da estrutura de distribuição sobre os preços dos alimentos, no caso argentino, não parece simples nem unidirecional: de um lado, o grande varejo repassa ao consumidor ganhos de escala; de outro lado, à medida que o varejo tradicional tem sua



participação reduzida, cresce o poder de mercado dos supermercados. GHEZÁN e MATEOS (2000) cita as pesquisas de orçamentos familiares de 1992 e 1997 do INDEC (Instituto Nacional de Censos de la Republica Argentina) que mostram que, à exceção de frutas e verduras, os preços praticados pelos supermercados são inferiores aos do varejo tradicional. Entretanto, a vantagem dos supermercados caiu de 8% para 4% no período considerado. Esse fenômeno sugere que na Argentina os supermercados teriam conseguido ampliar seu poder de barganha nas negociações com a indústria de alimentos. As autoras avaliam que, no período considerado, o consumidor foi beneficiado com a redução (absoluta) dos preços dos alimentos, mas questionam a sustentabilidade do processo: ao lado de evidências de conflitos envolvendo práticas desleais de comércio, como preços predatórios, estima-se que há possibilidade de redução das margens (que estariam ainda acima dos níveis internacionais) e de ganhos provenientes de melhorias na logística de distribuição. De acordo com GUTMAN (2000), as margens do varejo na Argentina seriam de três a quatro vezes maiores que as obtidas nos países de origem das novas redes de supermercados.

GUTMAN (2000) corrobora a constatação de que o recrudescimento da concorrência nos canais de distribuição de alimentos beneficiou o consumidor: a redução dos preços dos alimentos de consumo massivo em um contexto de estabilidade monetária deu margem ao crescimento do poder aquisitivo dos consumidores, sobretudo dos estratos de baixa renda.

GUTMAN (2000) informa que na Argentina o comércio de alimentos abarca uma multiplicidade de formatos e tamanhos, que vão desde quiosques até hipermercados, passando pelos equipamentos tradicionais e auto-serviços. Consideram-se auto-serviços, de acordo com a classificação adotada por essa autora, os estabelecimentos com superfícies de venda de até 350 m<sup>2</sup> e até três *checkouts*; supermercados, os estabelecimentos com área de venda entre 350m<sup>2</sup> e 4000m<sup>2</sup>; e hipermercados os com mais de 4000m<sup>2</sup>. Ora, uma dimensão importante da dinâmica competitiva não é contemplada nessa classificação, que

negligencia o fato de que as empresas do setor podem possuir muitas lojas, conduzidas sob uma estratégia comum, e mesmo ter várias marcas ou “bandeiras”. Essa dimensão é contemplada na classificação empregada pelo instituto ACNielsen, que distingue as redes de supermercados dos supermercados independentes.

A mudança na estrutura do varejo correlaciona-se com inovações nas transações entre o grande varejo e os demais elementos do sistema agroalimentar. FARINA e NUNES (2002) encontraram testemunhos dessas inovações no relacionamento entre supermercados e indústrias de alimentos, para o caso brasileiro. Na Argentina, GUTMAN (2000) aponta para fenômeno semelhante. As inovações referiam-se a quantidades, forma e frequência das entregas; prazos de pagamento e descontos; produtos com marcas próprias do varejista; participação em promoções e mesmo na reposição de produtos na gôndola; aluguel de espaços; e compartilhamento de riscos. Em consequência das inovações nas relações grande varejo - indústria, a análise da evolução dos preços no atacado torna-se problemática, uma vez que o objeto das transações também muda ao longo do tempo.

GHEZÁN, MATEOS e VITERI (2002) estudaram as mudanças no sistema agroindustrial das frutas, legumes e verduras introduzidas pelos supermercados na Argentina. Os supermercados realizaram investimentos em centros de distribuição, selecionaram produtores de grande porte, capazes de atender os requisitos de volume, qualidade e frequência das entregas, com os quais se relacionam por meio de contratos de fornecimento. Além disso, passaram a integrar o sistema empresas especializadas na originação e no processamento de frutas, legumes e verduras. Ao mesmo tempo em que se via o crescimento dos supermercados, expandiam-se na Argentina as redes de *fast-food*, algumas com estratégias de fornecimento global, que também induziram mudanças nas formas de coordenação desse sistema agroindustrial. Analisando o caso do Brasil, FARINA (2002) adiciona um elemento estratégico, que é a diferenciação das frutas, legumes e verduras por meio de atributos de qualidade, visando a capturar consumidores com diferentes perfis. Tais estratégias são suportadas por inovações nas tecnologias de

informação, que permitem o controle dos fluxos de produtos no interior da cadeia de suprimento. Outro exemplo trazido pela autora são as transformações vividas pelo sistema agroindustrial do leite no Brasil, em que as estratégias privadas de redução dos custos de logística, reforçadas por novos padrões de qualidade do produto, resultaram em benefícios muito expressivos para os consumidores, em termos de preço e de qualidade. A forte competição no segmento varejista teria sido uma das condições para que os ganhos de produtividade do sistema fossem repassados para o consumidor.

### **2.3 Brasil**

A partir da análise do comportamento dos preços agrícolas ao produtor e no atacado e dos preços dos alimentos no atacado e no varejo, FARINA e NUNES (2002) questionaram a interpretação segundo a qual os preços dos alimentos ao consumidor se beneficiaram exclusivamente da compressão das margens do setor agropecuário, que passou a se submeter à competição com matérias-primas e produtos finais importados. Denominada “âncora verde”, para enfatizar o papel da agropecuária na estabilização, tal interpretação não parecia compatível com a evolução dos índices de preços. Os autores buscaram explicações para a redução dos preços dos alimentos no varejo nos diversos segmentos que se colocam entre a produção agropecuária e o consumidor final. Foram realizadas entrevistas com executivos de empresas que atuam em diversos segmentos do sistema agroalimentar, nas quais ficou evidente a importância de um amplo conjunto de ajustes ocorridos nas firmas e nas relações entre firmas. Entre os pontos mais citados estavam a realização de investimentos para a modernização de processos produtivos, das práticas de gestão e, com ênfase especial, os avanços na logística de suprimento e distribuição observados na indústria, no segmento atacadista, no varejo e nas empresas focadas no comércio exterior.

FARINA e NUNES (2002) constataram também, por meio das informações coletadas e organizadas pelo instituto ACNielsen Brasil, que a evolução da estrutura de

mercado do varejo de alimentos favoreceu a redução dos preços desses produtos para o consumidor final. Apesar do grande número de aquisições no segmento das redes de supermercados, houve uma redução aparente do grau de concentração do varejo de alimentos. Entre 1994 e 2000, a participação dos supermercados independentes no volume total de vendas de alimentos cresceu de 40% para 44%, ao passo que a participação das cadeias de supermercados caiu de 45,1% para 42,8%. O aumento do grau de concentração a que se refere à literatura sobre o comportamento recente do varejo de alimentos seria limitado às redes de supermercados, e compensado amplamente pela expansão dos supermercados independentes.

*Tabela 2.8. BRASIL – Número de lojas e participação no varejo de alimentos por tipo de equipamento varejista - 1994-2002*

<b>Número de Lojas</b>									
<b>Ano</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
Tradicionalis	211.965	227.603	238.671	257.607	257.822	262.348	269.438	284.538	282.989
Cadeias	3.735	3.907	3.961	3.954	3.888	3.884	3.536	3.763	2.962
Independentes	33.808	37.933	39.802	42.121	43.825	53.196	54.218	55.665	58.972
<b>Total Brasil</b>	<b>249.508</b>	<b>269.443</b>	<b>282.435</b>	<b>303.673</b>	<b>305.534</b>	<b>319.428</b>	<b>327.192</b>	<b>343.965</b>	<b>344.922</b>

  

<b>Índice de Concentração por Número de Lojas (%)</b>									
<b>Ano</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
Tradicionalis	85%	84,5%	84,5%	84,8%	84,4%	82,1%	82,3%	82,7%	82,0%
Cadeias	1,5%	1,5%	1,4%	1,3%	1,3%	1,2%	1,1%	1,1%	0,9%
Independentes	13,5%	14,4%	14,1%	13,9%	14,3%	16,7%	16,6%	16,2%	17,1%

  

<b>Volume de Vendas</b>									
<b>Ano</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
Tradicionalis	14,90%	15,30%	15,60%	15,40%	15,60%	13,70%	13,20%	21,00%	20,40%
Cadeias	45,10%	44,40%	44,60%	44,90%	46,60%	44,70%	42,80%	44,70%	43,85%
Independentes	40,00%	40,30%	39,80%	39,70%	37,80%	41,60%	44,00%	34,52%	35,74%

Fonte: Censo A. C. Nielsen, *apud* FARINA (2002)

Obs: Houve mudança na metodologia utilizada no cálculo do volume de vendas a partir do ano 2001, de forma que tais valores não podem ser comparados com as anteriores. Até o ano 2000, o volume de vendas coletado nos canais era focado nas categorias auditadas pelos diversos índices da ACNielsen. A nova

metodologia considera o volume total de vendas de cada canal, incluindo todas as categorias que cada canal comercializa.

Vale lembrar que nas diferentes regiões brasileiras a dinâmica do varejo de alimentos foi distinta. A Região Metropolitana de São Paulo, juntamente com a do Rio de Janeiro, apresentam maior participação das redes de supermercados, em torno de 70% do volume de vendas (Nas demais áreas, esse número ficou entre mais de 20% e menos de 50%). Entretanto, não há evidências de uma tendência de aniquilamento do pequeno varejo, e sobretudo dos supermercados independentes. A impressão deixada pelos dados é a de que, mesmo nas duas maiores regiões metropolitanas do país, chegou-se a uma estrutura mais ou menos estável, com cerca de 70% do volume de vendas nas mãos das redes de supermercados, aproximadamente 25% ficam com os supermercados independentes, e o restante, em torno de 5%, com o varejo tradicional (venda assistida).

*Tabela 2.9. GRANDE SÃO PAULO – Número de lojas e participação no varejo de alimentos por tipo de equipamento varejista - 1994-2000*

Número de Lojas							
Ano	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Tradicionais	14.084	14.882	15.638	18.044	17.525	17.801	17.668
Cadeias	416	398	445	442	488	451	439
Independentes	5.202	5.511	3.185	3.380	3.317	3.765	3.426
<b>Total</b>	<b>19.702</b>	<b>20.791</b>	<b>19.268</b>	<b>21.866</b>	<b>21.330</b>	<b>22.017</b>	<b>21.533</b>

Índice de Concentração por Número de Lojas							
Ano	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Tradicionais	71,5	71,6	81,2	82,5	82,2	80,9	82,1
Cadeias	2,1	1,9	2,3	2,0	2,3	2,0	2,0
Independentes	26,4	26,5	16,5	15,5	15,6	17,1	15,9

Volume de Vendas							
Ano	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Tradicionais	7,7	7,6	7,4	7,2	6,6	6,6	5,5
Cadeias	62,8	67,7	68,6	68,0	70,5	69,1	71,6
Independentes	29,5	24,7	24,0	24,8	22,9	24,3	22,9

Fonte: Censo A. C. Nielsen

A estrutura resultante não seria suficiente para elevar as margens praticadas nas vendas de alimentos, mas, como afirmam SANTOS e GIMENEZ (1999), a combinação da concentração com o aumento da capacidade de obter e processar informações foi capaz de aumentar o poder do grande varejo sobre a indústria de alimentos. FARINA e NUNES (2002) encontraram testemunhos da intensificação do uso do poder de barganha por parte de grandes redes de supermercados, mas obtiveram também relatos de estratégias bem sucedidas da indústria no sentido de fomentar os negócios com supermercados independentes e mesmo com o varejo tradicional de alimentos. Curiosamente, os avanços na tecnologia da informação que permitiram aos grandes varejistas um exercício crescente do poder de mercado também deram margem à articulação da indústria com o pequeno varejo, uma vez que o custo de processar informações referentes a grandes carteiras de pequenos clientes apresentou reduções dramáticas no período estudado.

SAAB e GIMENEZ (2000) notaram que, apesar do intenso processo de concentração que se observa entre as cadeias de supermercados, o grau de concentração do varejo de alimentos no Brasil é significativamente menor do que o observado em países da Europa e da América Latina. Esses autores prevêem ainda que o processo de concentração será mais acentuado nos grandes centros urbanos como São Paulo e Rio de Janeiro, restando espaço para o crescimento de empresas de menor porte capazes de desenvolver algum tipo de vantagem competitiva, como a atuação localizada associada à agregação de serviços e conveniência.

No caso brasileiro, FARINA e NUNES (2002) destacam a importância dos supermercados independentes (auto-serviços não integrados em rede) na expansão do varejo de alimentos e, conseqüentemente, para a contestação do poder de mercado das grandes redes. As diferenças de avaliação do grau de concentração e de seus efeitos podem refletir diferenças efetivas na estrutura dos mercados, mas também diferenças conceituais em relação à classificação dos equipamentos varejistas. Fica evidente a necessidade de definir termos como super e hipermercado, rede de supermercado, supermercado

independente e varejo tradicional tendo em vista suas características físicas (número de *checkouts*, número de itens oferecidos, *mix* de produtos, etc.) bem como sua posição no interior de uma estrutura de mercado (com as estratégias correspondentes). Para a compreensão da dinâmica dos sistemas agroalimentares, é mais importante identificar os padrões de concorrência em seus segmentos ulteriores do que simplesmente o grau de concentração desses segmentos (FARINA, 2002). O estreitamento das relações de cooperação com fornecedores, por exemplo, foram importantes para a sobrevivência do pequeno varejo de alimentos assim como para a redução da dependência da indústria em relação às grandes redes de supermercados.

Para explicar esquematicamente a competição no varejo de alimentos brasileiro, FARINA ET AL. (2004) descreve uma estrutura de mercado singular, um oligopólio com franja competitiva em que as firmas do núcleo dominante competem segundo o modelo de Bertrand e a franja competitiva é tomadora de preços. Como as cestas de produtos e serviços agregados oferecidas pelo núcleo e pela franja não são substitutos perfeitos (pois a franja oferece mais conveniência), os preços da franja podem ser mais elevados, expressando a preferência do consumidor por conveniência. Isoladamente, as firmas do núcleo dominante confrontam-se com demandas altamente elásticas a preços, o que inibe tentativas de aumentar os preços ao consumidor. A ameaça de migração do consumidor para a franja competitiva inviabiliza a coordenação das estratégias das firmas do núcleo dominante para elevar seus preços. Desse modo, o pequeno varejo desempenharia um papel importante na transmissão dos ganhos de produtividade para os preços ao consumidor.

#### **2.4. O que se extrai dessa literatura?**

O crescimento do grau de concentração no varejo de alimentos é decorrente de um conjunto de mudanças tecnológicas e institucionais que vem se acumulando nas duas últimas décadas. A tecnologia da informação é o principal elemento tecnológico da mudança da estrutura do mercado estudado. Do lado institucional, diminuíram as barreiras

à mobilidade do capital e aos investimentos externos diretos. Criaram-se blocos econômicos regionais. O sucesso generalizado das redes de supermercados traduz inovações que tornaram mais eficiente a distribuição de alimentos. Por outro lado, esse sucesso gera poder de mercado para as grandes redes e a sociedade, por meio de suas agências reguladoras, passou a monitorar e, em alguns casos, restringir a atuação das grandes redes varejistas. O objetivo da política de regulação do setor é evitar o abuso do poder econômico, sem anular os ganhos de eficiência, em geral repassados aos consumidores.

Apesar da base comum às várias experiências, a resolução desse *trade off* está longe de ser único. O sistema político, instado pela opinião pública, define para que lado a regulação pende: no Reino Unido a opção foi por mais eficiência; na França, por mais proteção ao pequeno negócio.

Em geral, os incentivos propostos são negativos: proibição de práticas comerciais; proibição (ou maior grau de dificuldade) para a abertura ou ampliação de lojas; restrições ao horário de funcionamento das grandes lojas. Não foram relatadas políticas de afirmação positiva do pequeno varejo.

Os formatos do varejo variam significativamente entre países, refletindo provavelmente diferenças de renda, de padrões de urbanização, aspectos demográficos, etc. O grau de concentração do varejo de alimentos também varia muito entre países. Além disso, a concentração é uma condição necessária, porém não suficiente, para a elevação das margens. É preciso conhecer como se dá concretamente a concorrência. As grandes redes de supermercados são eficientes para gerir a cadeia de suprimentos, mas provavelmente são pouco eficientes para conseguir capilaridade nos adensamentos populacionais das periferias das regiões metropolitanas. Assim, há um lugar, ou mais de um lugar, para o pequeno varejo de alimentos, mesmo após o processo de reestruturação dessa indústria. As diferenças entre consumidores, no que diz respeito a preferências e capacidade de pagar,



dão margem tanto ao varejo tradicional sofisticado, que atende nichos de mercado, quanto ao pequeno varejo da periferia, que, além de simplesmente distribuir alimentos, provê serviços de crédito, de transporte, etc. para a comunidade em que está imerso. O pequeno varejo de alimentos não está em vias de extinção.

## **2.5. Referências bibliográficas**

CLARKE R. ET AL, (2002) Buyer Power and Competition in European Food Retailing. Edward Elgar.

ESCOBAL, J.A. (2000) Competitividad y Eficiencia en la Comercialización Mayorista de Alimentos en el Perú Documento presentado al Taller "Concentración de los segmentos de transformación y mercadeo del sistema agroalimentario y sus efectos sobre los pobres rurales"; Santiago de Chile 27-28 de Noviembre del 2000.

FARINA, E.M.M.Q. (2002) "Downstream Structural Changes in the Brazilian Food and Agribusiness System: the case of dairy business". Development Policy Review 20 (4).

FARINA, E.M.M.Q.; NUNES,R. (2002) "A evolução do sistema agroalimentar no Brasil e a redução dos preços para o consumidor: os efeitos da atuação dos grandes compradores" Relatório de pesquisa. CEPAL/IPEA

FARINA, E.M.M.Q.ET AL. (2004) "Modeling Produce Procurement And Merchandising Strategies Of Traditional Retailers In The Face Of Competition With Supermarkets In The Sao Paulo Region." 88th Seminar – European Agricultural Economists Association

GHEZÁN, G.; MATEOS, M.; (2000): "Transformaciones en el Sistema Agroalimentario Argentino y Seguridad Alimentaria: modernización con exclusión social?". Em W.Belik;

R.Maluf (org) Abastecimento e Segurança Alimentar. Os limites da liberalização. Unicamp/cpda. Brasil

GHEZÁN, G.; MATEOS, M.; VITERI, L. (2002): "Impact of the Rise of Supermarkets and Fast-Food Chains on Horticulture in Argentina" *Development Policy Review* 20 (4).

GUTMAN, G.E. (2000) "Concentración reciente de la distribución minorista de alimentos en Argentina - Tendencias, estrategias empresariales e impactos sobre agentes y empresas ubicados en distintas etapas de la cadena alimentaria." Taller: "Concentración en la cadena agroalimentaria y sus efectos en los pobres rurales", sesión especial del IFSA Symposium, Santiago de Chile, 27 29 de noviembre del 2000

JOHANSSON, U E ELG, U. (2002) Relationships as entry barriers: a network perspective *Scandinavian Journal of Management* 18 (2002) 393-419

KATZ, J. (2000) Reformas estructurales, productividad y conducta tecnológica en América Latina. Santiago: Fondo de Cultura Económica/CEPAL

SAAB, W.G.; GIMENEZ, L.C. (2000) Aspectos Atuais do Varejo de Alimentos no Mundo e no Brasil BNDES Setorial 11 (março/2000) [www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br)

SANTOS, A.; GIMENEZ, L.C. (1999) Reestruturação do Comércio Varejista e de Supermercados BNDES Setorial 9 (março/99) [www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br)

STALLINGS, B.; PERES, W. (2000) Growth, Employment and Equity: the Impact of Economic Reforms in Latin America and the Caribbean. Washington D.C.: Brookings Institution Press/CEPAL

### 3 – Procedimentos da pesquisa de campo

A pesquisa amostral foi realizada de 15 de janeiro a 22 de março de 2004, mediante a aplicação de um questionário preparado pela Fipe e submetido à discussão e aprovação pelo SEBRAE-SP.

A amostra de comércios entrevistados foi sorteada pelo SEBRAE-SP, tendo como base o CEE (Cadastro de Estabelecimentos Empregadores) do Ministério do Trabalho e Emprego, versão março/2002. O segmento utilizado do cadastro foi o que corresponde ao código CNAE 5213-2 – “*comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios, com área de venda inferior a 300 metros quadrados, exclusive lojas de conveniência*”. Dada a finalidade de formar uma amostra de pequenos comércios, selecionaram-se, desse cadastro, empresas pertencentes às menores faixas de tamanho, isto é, ali registradas com 1 estabelecimento e com até 49 empregados CLT.

O sorteio abrangeu 10 municípios da Região Metropolitana de São Paulo: Barueri, Caieiras, Carapicuíba, Francisco Morato, Guarulhos, Itapevi, Itaquaquecetuba, Mogi das Cruzes, São Bernardo do Campo e São Paulo (Tabela 3.1).

Tabela 3.1 Cobertura da amostra

<b>Município</b>	<b>Sorteados</b>	<b>Efetivados</b>
Barueri	20	19
Caieiras	20	20
Carapicuíba	20	20
Francisco Morato	20	20
Guarulhos	40	40
Itapevi	20	20
Itaquaquecetuba	20	20
Mogi das Cruzes	20	20
São Bernardo do Campo	20	20
São Paulo	200	190
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>389</b>

Para compor uma amostra de 400 empresas, o SEBRAE-SP sorteou um total de 1600 cadastros, emitindo 400 conjuntos (folhas impressas) com 4 cadastros de empresas

dispostos em ordem de prioridade, um único dos quais deveria compor o painel. Ou seja, para cada empresa pré-selecionada para a amostra, foram indicadas três empresas substitutivas, bem como uma ordem de substituições.

As empresas foram visitadas de acordo com a ordem sugerida, sendo apresentada, na abordagem, uma carta de apresentação do SEBRAE-SP convidando o empresário a participar da pesquisa. Cada respondente recebeu uma cópia dessa carta e também, ao final da entrevista, uma cartilha do SEBRAE-SP.

O principal entrave encontrado, ao se proceder às entrevistas, esteve relacionado ao número relativamente elevado de empresas que se encontravam com atividades encerradas ou que haviam mudado de endereço. Grande número de substituições teve de ser feito por esse motivo, entrevistando-se as empresas indicadas como substitutivas ao invés das que encabeçavam a lista. Em 40% dos casos, chegou a não ser suficiente a seqüência de quatro endereços indicados na página, levando à necessidade de efetuar a entrevista com empresas extras, atendendo as especificações requeridas pelo projeto.

Um segundo problema foi com relação ao ramo de atividade com que as empresas constavam no cadastro. Em diversos casos encontraram-se estabelecimentos em funcionamento e com os dados cadastrais previstos, porém funcionando como bar, açougue ou casa do norte (loja de produtos nordestinos), sacolão e mesmo como loja de roupas e de calçados, fugindo portanto à especificação requerida (minimercado ou mercearia), obrigando à substituição. Nestes casos foi criado um novo código de resultado de campo (número 10 – empresa não é minimercado ou mercearia), preenchido nas páginas de cadastros originais impressas pelo SEBRAE-SP.

A totalidade dos questionários retornados pelos entrevistadores foi submetida à crítica de consistência, voltando-se a consultar o entrevistado nos casos de inconsistência nas respostas ou erros de preenchimento. Nestes casos foram feitas anotações e/ou

correções no preenchimento dos questionários impressos, procedendo-se à digitação do dado já verificado/corrigido.

Além desses casos, procedeu-se ao sorteio de cerca de 20% do total de questionários aplicados por cada entrevistador, para efeitos de verificação da autenticidade da entrevista, não sendo encontrados problemas.

## 4 – Resultados

### 4.1 Perfil da amostra

A pesquisa de campo foi realizada sobre uma amostra de 389 estabelecimentos comerciais de micro e pequeno porte, representativa do universo de minimercados e mercearias da Região Metropolitana de São Paulo. A parte inicial do questionário teve o objetivo apurar em maior detalhe o perfil estrutural desse universo de pesquisa, em especial a escala (tamanho) dos negócios, o tempo de experiência no ramo, o tipo de atendimento (tradicional ou auto-serviço), e existência ou não de filiais.

No que diz respeito à sua localização espacial, a amostra sorteada refletiu a distribuição do pequeno varejo em São Paulo, com predominância de estabelecimentos em regiões de menor renda e em bairros da Zona Leste da capital, em que a presença de comércios de pequeno porte é numericamente mais expressiva.

Em sua grande maioria os comércios pesquisados resultaram ser do tipo "estabelecimento único", isto é, constituem o único ponto de venda da empresa a que pertencem, não possuindo filiais. 96,1% dos entrevistados declararam-se nessa condição, ante apenas 15 entrevistados, ou 3,9% da amostra, que declararam a existência de outras lojas, pertencentes à mesma empresa ou proprietário, além daquela em que a entrevista estava sendo feita. Na maioria destes casos, mais precisamente em 8 entre os 15, o número de lojas adicionais se limita a uma.

Quanto ao tipo de atendimento oferecido (tradicional ou de auto-serviço), 51,4% da amostra são mercearias, com vendas tradicionais de balcão. Os minimercados – que operam no sistema de auto-serviço – correspondem a 48,6%. Mais da metade destes últimos (52,6%) possuem apenas um *check-out* (caixa registradora), e 90,5% possuem até 3 *check-*

*outs*. Trata-se portanto de lojas de porte reduzido, fato que se reflete também nos dados relativos à área ocupada pelos estabelecimentos: 71,7% das lojas contempladas na amostra possuem até 100 m<sup>2</sup>, e 23,4%, de 100 a 300 m<sup>2</sup>. 94,9% dos empreendimentos, vale a observação, foram financiados com recursos próprios (pessoais ou da família), e apenas 5,7% recorreram também a financiamento bancário.

As informações referentes à data de abertura mostram que apenas 25,7% dos estabelecimentos da amostra já estavam em funcionamento antes de 1990. 56,3% dos estabelecimentos são anteriores a 1998, e 84,6% são anteriores a 2002. Isto significa que algo em torno de 15,4% é formada por estabelecimentos com menos de 2 anos de funcionamento, portanto ainda no início do seu ciclo de vida – uma fase crítica considerando-se as altas taxas de mortalidade a que as pequenas e micro empresas estão expostas nesse período.

Regra geral, o tempo de experiência do proprietário no ramo é ligeiramente superior à idade do estabelecimento: 32,5% dos proprietários de estabelecimentos da amostra possuem experiência no ramo anterior a 1990; 58,2% já estavam no ramo antes de 1998, e 89,7%, antes de 2002.

#### **4.2 Mercado e estratégias competitivas**

Assim caracterizado o perfil do universo pesquisado, procurou-se avaliar as suas percepções sobre o mercado e as suas vantagens competitivas. Isso inclui avaliar: *(i)* o modo como os estabelecimentos em foco identificam e lidam com sua concorrência; *(ii)* o seu grau de conhecimento das características de sua clientela e a exploração de vantagens competitivas nas relações com a mesma; *(iii)* alguns tópicos relacionados às relações "para

trás" na cadeia, isto é, com fornecedores; e (iv) vinculação com associações de varejistas e entidades de apoio.

*(i) Percepção da concorrência*

Quando perguntados sobre quem são os seus maiores concorrentes, 73% dos entrevistados indicaram estabelecimentos pequenos, de porte semelhante ao seu próprio. Uma parcela ligeiramente menor – 68,4% – citou as grandes redes de varejo como concorrentes importantes.

A concorrência com outros estabelecimentos pequenos se dá, tipicamente, em função da proximidade das lojas, disputando a clientela de uma mesma vizinhança. No caso da concorrência exercida por lojas maiores, pertencentes a redes varejistas, esse fator aparece atenuado. Proporções semelhantes de entrevistados declararam sofrer concorrência de lojas de grandes redes instaladas no mesmo bairro (57,1%) e fora do bairro (48,3%), indicando que a proximidade geográfica não é um fator extremamente decisivo na concorrência imposta por essas redes.

Regra geral, os estabelecimentos pesquisados não têm modificado a condução do seu negócio como reação específica à abertura de supermercados de redes na vizinhança. Do total de 389 entrevistados, 220 (56,6%) relataram que, desde que estão instalados, ocorreu a abertura de pelo menos um supermercado de grande rede nas proximidades. Ainda assim, 157 deles (71,7%) não adotaram qualquer nova medida ou estratégia para defender-se dessa abertura.

O que não significa que os supermercados de rede não representem concorrência. Ao contrário, 49,6% dos entrevistados admitem já ter sofrido problemas de queda nas



vendas atribuíveis à concorrência de redes varejistas. Os grupos de produtos que se revelam mais afetados, de acordo com a percepção dos entrevistados, são grãos e farinhas, higiene pessoal e limpeza, e os menos sensíveis à concorrência das grandes redes são os grupos de produtos ditos frescos – 'frutas, verduras e legumes', 'frios e laticínios' e 'carnes', este último item comercializado por um número reduzido de estabelecimentos (cerca de um terço).

O desempenho das lojas de pequeno varejo se mostra também sujeito à concorrência de outras lojas de pequeno porte na vizinhança. 40,6% dos entrevistados afirmam já terem sofrido quedas nas vendas em função da abertura de outros estabelecimentos de pequeno porte nas proximidades. A entrada de novos pequenos varejistas numa mesma área de influência pode representar, assim, ameaça de gravidade igual ou até mesmo maior do que a abertura de um supermercado de grande rede. Os grupos de produtos mais sensíveis a esta concorrência entre pequenos são 'frutas, verduras e legumes' e 'panificados', e os menos afetados são 'carnes' e 'produtos de higiene pessoal'.

#### *(ii) Conhecimento da clientela e vantagens competitivas*

A clientela dos estabelecimentos pesquisados segue um perfil homogêneo, a saber: (i) é formada por pessoas físicas, sendo baixíssima a incidência de pessoas jurídicas (empresas, bares, restaurantes); e (ii) é formada por clientes habituais, isto é, que visitam periodicamente a loja, sendo baixa a proporção de clientes ocasionais. É de 88,9% a proporção de estabelecimentos que dizem ter por clientes exclusivamente pessoas físicas, proporção que sobe para 98,5% se considerarmos os estabelecimentos para os quais esse tipo de cliente represente pelo menos 70% das vendas. Da mesma forma 83% dos respondentes declararam que mais de 70% de suas vendas são para clientes habituais.

Os principais motivos que, na avaliação dos entrevistados, levam essa clientela a comprar em estabelecimentos como os seus são a **proximidade da residência** (considerada “importante” ou “muito importante” por 98,9% dos entrevistados), a **limpeza e organização da loja** (97,9% dos entrevistados), a **tradição** (92,3%) e a **rapidez na compra** (86,3%). O preço aparece em quinto lugar, considerado “importante” ou “muito importante” por 76,6% dos entrevistados (Tabela 4.1).

*Tabela 4.1 - Atributos que levam os clientes a comprar em minimercados e mercearias, na percepção dos entrevistados*

<i>Ordem</i>	<i>Atributo</i>	<i>Porcentagem de entrevistados que consideram o atributo “importante” ou “muito importante”</i>
1	Proximidade e fácil acesso	98,9
2	Limpeza e organização	97,9
3	Tradição	92,3
4	Rapidez da compra	86,3
5	Preço	76,6
6	Variedade de produtos e marcas	74,3
7	Atendimento personalizado	66,0
8	Beleza/conforto das instalações	64,3
9	Facilidade de pagamento (prazo, etc)	55,0
10	Ofertas e promoções	53,5
11	Padaria	47,0
12	Entrega (compras feitas na loja)	37,5
13	Propaganda	25,4
14	Açougue	23,4
15	Entrega (compras feitas por telefone)	14,9
16	Estacionamento	11,5

Cotejando esses dados com aqueles referentes aos principais fatores que, segundo os entrevistados, levam a clientela a comprar nas redes varejistas (Tabela 4.2), vemos que, à exceção de **limpeza e organização**, que permanece nos primeiros lugares do *ranking*, os demais motivos se modificam. **Proximidade e fácil acesso** cai do 1º para o 11º lugar; **tradição** cai do 3º para o 12º, e **rapidez na compra**, do 4º para o 13º. Em seus lugares aparecem fatores como **ofertas e promoções**, **propaganda**, **beleza e conforto das instalações** e **estacionamento**, que são, aos olhos dos entrevistados, os maiores

diferenciais competitivos das grandes redes. Vale a pena notar que o preço não se encontra entre os atributos mais indicados, porém a prática de **ofertas e promoções** sobre esse preço ficou em segundo lugar.

*Tabela 4.2 - Atributos que levam os clientes a comprar em lojas de redes varejistas, na percepção dos entrevistados*

<i>Ordem</i>	<i>Atributo</i>	<i>Porcentagem de entrevistados que consideram o atributo “importante” ou “muito importante”</i>
1	Limpeza e organização	99,4
2	Ofertas e promoções	98,2
3	Propaganda	97,7
4	Beleza/conforto das instalações	97,4
5	Estacionamento	97,2
6	Facilidade de pagamento (prazo, etc)	97,2
7	Variedade de produtos e marcas	96,4
8	Preço	94,9
9	Açougue	90,8
10	Padaria	87,9
11	Proximidade e fácil acesso	80,2
12	Tradição	69,9
13	Rapidez na compra	69,6
14	Entrega (compras feitas na loja)	58,6
15	Atendimento personalizado	50,9
16	Entrega (compras feitas por telefone)	32,1

Os pequenos varejistas pesquisados, portanto, mostram ter como vantagens competitivas atributos relacionados à conveniência da compra (proximidade, praticidade), e à tradição no relacionamento com uma clientela fixa, com agregação de determinados serviços. 66,3% dos estabelecimentos declararam vender a prazo pelo sistema de contas (“caderneta”); 56% aceitam cheques pré-datados; 40,6% aceitam *tickets*-refeição, e 26,7% recebem encomendas por telefone (Tabela 4.3). Essa combinação de conveniência com agregação de serviços, dificilmente reproduzível pelas grandes redes de varejo, é o que permite aos pequenos varejistas oferecer vantagens ao consumidor e sobreviver praticando preços freqüentemente mais elevados que os dos supermercados de rede (Tabela 4.4).

É certo que algumas grandes redes de supermercados vêm adotando a estratégia de reproduzir o oferecimento desse tipo de vantagens e serviços ao consumidor, aproximando

suas lojas de um perfil de "loja de vizinhança". Contudo, essa prática sempre deixa nichos locais sem atingir – "vizinhanças" aonde as redes não chegam, cuja cobertura se dá somente pela enorme capilaridade do pequeno e microvarejo.

*Tabela 4.3 - Agregação de serviços pelo pequeno varejo (em % dos respondentes)*

Serviços	Não oferece	Oferece só para alguns clientes		Oferece para todos os clientes	
		Cobra taxa	Não cobra taxa	Cobra taxa	Não cobra taxa
Vende a prazo pelo sistema de contas ("caderneta")	33,7	2,3	58,9	0,0	5,1
Aceita cheque pré-datado	44,0	2,1	44,7	1,5	7,7
Aceita cartão de crédito	68,4	0,0	0,8	0,0	30,8
Aceita vale-alimentação	61,2	0,3	2,6	2,6	33,4
Aceita <i>ticket</i> -refeição	59,4	0,5	4,4	8,2	27,5
Entrega em domicílio (compras feitas pessoalmente na loja)	47,8	0,0	14,9	0,5	36,8
Entrega em domicílio (compras encomendadas por telefone)	73,3	0,3	12,6	0,3	13,6
Possui estacionamento	85,6	0,0	0,8	0,0	13,6

*Tabela 4.4 - Preços praticados pelos entrevistados, em comparação aos das redes de varejo (em % do total de estabelecimentos que trabalham com cada grupo de produto)*

Grupos de produtos	Mais altos	Iguais ou parecidos	Mais baixos	Não sabe
Frutas / verduras / legumes	49,6	31,1	16,5	2,8
Frios e laticínios	51,3	30,3	15,1	3,3
Carnes	35,5	36,4	25,4	2,7
Industrializados (congelados, enlatados, doces)	53,5	33,5	10,5	2,5
Panificados (pães, bolachas, biscoitos)	47,2	34,7	14,6	3,5
Grãos e farinhas	59,4	31,1	6,7	2,8
Bebidas (refrig., beb. Alcoólicas, água)	69,8	21,9	6,8	1,5
Produtos de higiene pessoal	51,3	33,7	12,2	2,8
Produtos de limpeza	53,6	32,0	12,3	2,1

### *(iii) Relações com fornecedores*

Exceção feita às frutas, legumes e verduras frescos, em que as compras são concentradas no Ceagesp, o abastecimento do pequeno varejo é feito de forma predominante em empresas atacadistas e, num segundo plano, através de compras diretas à indústria. Outras fontes de abastecimento de mercadorias, como é o caso dos hipermercados ou dos grupos/ cooperativas de compra, são citadas apenas marginalmente, sem participação relevante.

O prazo de pagamento (citado por 72,8% dos entrevistados), a entrega no estabelecimento (83,8%) e a prática de descontos e promoções (67,4%) revelaram-se, claramente, as vantagens mais valorizadas pelos pequenos varejistas no seu atual *mix* de fornecedores. Com relação a serviços que poderiam ser melhorados ou incluídos, 86% dos entrevistados demandam intensificação da prática de descontos e promoções, e 54,3% valorizariam um maior fornecimento de equipamentos para o ponto de venda (*displays*, material de promoção, etc).

Essa demanda por descontos e promoções bancados pelo fornecedor (atacadista ou indústria) parece estar em correspondência com a importância que os entrevistados deram às "ofertas e promoções" como vantagem competitiva das redes de varejo (Tabela 4.2). Como visto anteriormente, embora o preço não seja visto pelos entrevistados como uma vantagem competitiva crucial das grandes redes, a prática de ofertas e promoções sobre esse preço é, sim, vista por eles como um dos fatores de atração de clientes para as redes.

*(iv) Vinculação com entidades associativas*

Apenas 15,7% dos estabelecimentos entrevistados declaram estar filiados a alguma associação de lojistas ou varejistas. Entre não-associados, 45% disseram desconhecer qualquer entidade dessa natureza, e cerca de 71% declararam não ter interesse. Aqueles que são associados, através de escolha estimulada, indicaram como motivos: receber assessorias jurídica e contábil (indicado por cerca de 60% dos respondentes associados), receber informações sobre o mercado e estratégias (38%) e fazer compras em grupos (24%). Este último dado contrasta com o número insignificante de entrevistados que de fato fazem compras em grupo, indicando que, mesmo reconhecida, a vantagem não é exercida.

As respostas à última pergunta do questionário revelam que, na verdade, as maiores preocupações dos entrevistados estão fora da esfera do que poderia ser, ao menos diretamente, previsto por associações de varejistas ou de lojistas. Perguntados, através de alternativas estimuladas, sobre o que seria importante para enfrentar a concorrência com mais sucesso, 99% consideraram "importante" ou "muito importante" a redução de impostos; 97% a redução da burocracia; 94% a redução de juros; 91% a facilitação do acesso ao crédito. Os itens menos citados foram, justamente, a realização de compras em conjunto (48%) e a associação a entidades de lojistas ou varejistas (42%).

## **5 – Políticas**

### **5.1 Tendências e Perspectivas para o pequeno varejo**

O varejo tradicional tem resistido ao processo de concentração da comercialização de alimentos na Região Metropolitana de São Paulo. O número de lojas cresceu cerca de 30% nos últimos 9 anos, embora sua participação na venda de alimentos tenha se reduzido no período.

Análises realizadas sobre a evolução dos preços relativos dos alimentos entre o varejo tradicional e a média dos preços dos supermercados mostram que, para os produtos mais relevantes, tais como laticínios, panificados, verduras, legumes e carnes, o varejo tradicional tem praticado preços sistematicamente superiores (Farina, Nunes e Monteiro, 2004). Esse resultado é consistente com a pesquisa de campo realizada no presente trabalho e mostra que o consumidor valoriza alguns serviços oferecidos pelos estabelecimentos tradicionais, abrindo oportunidade para sua sobrevivência. Hoje, 80% das lojas da Região Metropolitana de São Paulo ainda pertencem a essa categoria cujo desaparecimento havia sido considerado certo pelas análises econômicas.

É provável que parte do crescimento do número de lojas esteja associado com a redução do número de empregos em São Paulo. No entanto, as tendências identificadas em quase uma década de reestruturação do varejo de alimentos mostram que as perspectivas para as lojas tradicionais podem ser promissoras caso sejam valorizadas e renovadas as características buscadas pelos consumidores metropolitanos, e exploradas outras vantagens associadas à agregação de novos serviços. As ameaças a tal atividade econômica são concretas e merecem ser enfrentadas, já que a participação na venda com alimentos é cadente e os 80% dos estabelecimentos respondem por pouco mais do que 5% das vendas

do total (ou 14% se adotado o novo critério de cálculo das vendas adotado pela ACNielsen<sup>1</sup>).

A presente pesquisa restringiu-se apenas ao segmento mais tradicional do pequeno varejo, qual seja, o das mercearias e minimercados. Foram excluídas formas mais especializadas como quitandas e açougues (também excluídos do Censo de Varejo Nielsen) e que podem ser alternativas importantes para o pequeno varejo, especialmente em áreas mais abastadas da cidade.

## **5.2 Princípios para a Política Pública**

As políticas para o fortalecimento do pequeno varejo de alimentos devem se voltar preferencialmente para a exploração das vantagens competitivas desse segmento. Além de vender alimentos, os equipamentos varejistas oferecem também um leque de serviços agregados, como crédito informal, entrega em domicílio, adaptação de produtos às preferências do consumidor, entre outras, que influenciam a escolha do local de compra. A capilaridade do pequeno varejo é um atributo que não pode ser reproduzido facilmente pelas grandes cadeias de supermercados. Se o pequeno varejo de alimentos não trouxesse algum tipo de vantagem para o consumidor, a estabilidade da estrutura do varejo de alimentos observada na última década seria inexplicável.

Alguns países europeus adotaram medidas para restringir a instalação de novas lojas de supermercados e o horário de funcionamento das lojas existentes. O custo de tais políticas acaba sendo arcado pelo consumidor: no longo prazo, os supermercados aumentam suas margens para fazer frente a custos fixos médios mais elevados; a alta de preços dos alimentos é acompanhada pelo varejo tradicional. O fortalecimento do pequeno

---

<sup>1</sup> A maior participação do varejo tradicional na nova metodologia pode ser resultado da incorporação das vendas de frutas, legumes e verduras frescas que não entrava na metodologia anterior.



varejo não deve se basear em políticas que reduzam a eficiência do sistema de distribuição de alimentos e acabem prejudicando o consumidor final. Cabe lembrar que os países que adotaram restrições às cadeias de supermercados apresentam grau de concentração no varejo de alimentos maior que o observado no Brasil, ao passo que o comprometimento da renda familiar com a compra de alimentos é menor que o das famílias brasileiras. No Brasil, diferentemente de países europeus, o pequeno varejo não atende nichos sofisticados, respondendo por parte substancial do abastecimento de alimentos das famílias.

O pequeno varejo compete com as grandes redes de supermercados, mas compete também entre si. Metade dos entrevistados localizados nas proximidades de novas lojas de rede de supermercados relataram ter sofrido queda de receita depois da instalação da nova loja. Quase dois terços dos entrevistados disseram sentir a concorrência de outros pequenos estabelecimentos no entorno. Assim, o desempenho do pequeno varejo de alimentos não está condicionado apenas pela entrada de lojas de rede de supermercados, mas pela entrada de novos pequenos varejistas. A capacidade de prover serviços valorizados pelo entorno também é variável chave para a sobrevivência do pequeno varejo de alimentos.

Metade das empresas entrevistadas têm menos de sete anos. A sobrevivência no varejo de alimentos parece ser maior que a média das pequenas empresas, mas a mortalidade ainda é elevada. O conhecimento aprofundado das causas da mortalidade é importante para o detalhamento de políticas públicas e ações coletivas para o setor.

Do ponto de vista institucional, a informalidade induz à concorrência predatória e representa um risco permanente de não cumprimento de normas de segurança e identidade do alimento.

As políticas e ações coletivas para o fortalecimento do pequeno varejo de alimentos devem ser norteadas pelos seguintes princípios:

- exploração de vantagens competitivas do segmento;
- eficiência do sistema;
- redução das desvantagens do pequeno varejo de alimentos;
- lealdade na concorrência (combate à informalidade).

Propostas:

1. Orientação para os micro e pequenos empresários que pretendem entrar no varejo de alimentos – prestar assistência para potenciais entrantes no sentido de subsidiar a tomada de decisão, aumentando a probabilidade de sobrevivência dos entrantes e desestimulando empresas cujos atributos provavelmente não lhes permitiriam permanecer no mercado.
2. Capacitação em gestão de tributos – o principal obstáculo apontado pelos empresários do segmento não foi a concorrência com as grandes redes de supermercados, mas a elevada carga tributária e a burocracia associada à abertura e ao funcionamento da firma. A oferta de cursos sobre as melhores práticas, regimes fiscais adequados e tecnologias específicas deveria facilitar o relacionamento com os contadores. É possível que práticas sejam mantidas por inércia ou por opção do contador, ao invés de ajustarem-se às necessidades da empresa. Mesmo com uma carga tributária alta, a gestão de tributos pode fazer diferença.
3. Cooperação horizontal - Fontes alternativas de crédito - o segundo gargalo apontado pelos pequenos varejistas de alimentos foi a escassez e o custo elevado do crédito. A criação de associações ou cooperativas de crédito específicas para o pequeno varejo poderia constituir um instrumento para aumentar a oferta de crédito e reduzir os “spreads” bancários. As associações e cooperativas conseguem monitorar os riscos de crédito de forma mais eficiente que os bancos comerciais, podendo operar em parceria com tais bancos. As entrevistas revelaram, entretanto, que o segmento

não costuma se aglutinar em torno de associações, nem percebe claramente a importância do associativismo. Por outro lado, registraram-se algumas iniciativas de cooperação horizontal no segmento.

4. Capacitação gerencial do negócio – o aumento da eficiência das operações do pequeno varejo (controle de estoques, fluxo financeiro, layout da loja, gestão de pessoal, requisitos sanitários do alimento, etc.) pode reduzir custos e permitir maior retorno e/ou redução de preços. A maior parte dos pequenos varejistas de alimentos disse praticar preços mais elevados que os grandes supermercados. Tradição e localização foram apontados como principais motivos de preferência da clientela, mas a possibilidade de posicionar estrategicamente os preços representa uma vantagem competitiva.
5. Cooperação horizontal - Incentivo ao associativismo – as associações de pequenos varejistas podem compensar parcialmente as vantagens das grandes redes de supermercados. Compras conjuntas, promoções e mesmo a simples troca de informações tendem a reforçar as vantagens relativas do pequeno varejo de alimentos. Os custos envolvidos com a organização podem inibir a construção de associações, já que estes são mais imediatos que os benefícios percebidos.
6. Políticas de cooperação vertical - Comunicação – os entrevistados revelaram a percepção de que seus fornecedores (em geral, indústrias de alimentos) poderiam adicionar mais serviços e trocar mais informações com o pequeno varejo de alimentos. Estudos sobre o desempenho recente do sistema agroalimentar mostraram que algumas indústrias de alimentos e atacadistas procuram reforçar o pequeno varejo, no primeiro caso como forma de estabelecer um contraponto ao poder de mercado das redes de supermercados, e no segundo, como condição de sobrevivência, já que as redes integram verticalmente as funções do atacadista. Falta assim a criação de um espaço (que poderia tomar a forma de “encontros”, “feiras” ou “fóruns”) para que o pequeno varejo dialogue com seus fornecedores. É provável que os canais de comunicação existentes entre a indústria de alimentos e o pequeno varejo (em geral o vendedor da indústria) não comportem todas as

mensagens relevantes para a melhora das relações verticais na distribuição de alimentos.

7. Políticas de cooperação vertical – Cadeias de suprimento alternativas – 8% dos entrevistados que trabalham com frutas, legumes e verduras compram exclusivamente do produtor rural, enquanto 30% recorrem exclusivamente ao CEAGESP. Uma das vantagens do CEAGESP é a diversidade de produtos concentrados em um só local. Por outro lado, há problemas com a classificação (heterogeneidade) dos produtos e elevado nível de perdas. A construção de canais alternativos ao CEAGESP reunindo grupos de produtores rurais de uma mesma região e grupos de pequenos varejistas de alimentos poderia constituir uma nova vantagem competitiva para ambos, produtores rurais e pequenos varejistas. Sem a intermediação, os preços ao produtor poderiam ser mais elevados ao mesmo tempo em que os preços pagos pelo varejista poderiam ser mais baixos. O produto viria da origem devidamente classificado e embalado, evitando o transporte de produto de baixo valor. O grupo de produtores proporcionaria diversidade de produtos e compartilharia os investimentos necessários. O grupo de varejistas daria escala suficiente para a utilização adequada dos equipamentos instalados pelo grupo de produtores rurais. Experiência nesse sentido tem sido desenvolvida pelo Ceasa de Belo Horizonte com o nome de Barracão do Produtor. Os barracões são localizados nas regiões produtoras e são administrados por associações com apoio do CEASA-BH. Ali, verduras e legumes são separados, padronizados e embalados. Embora originalmente o objetivo fosse levar para o Ceasa o produto já identificado, os supermercados têm comprado o produto direto dos barracões o que elimina a viagem até o Ceasa. Uma estratégia dessa natureza poderia beneficiar o varejo tradicional, especialmente o mais especializado, como quitandas, em regiões mais abastadas da região. As mercearias de regiões de mais baixa renda continuam se beneficiando de produtos menos padronizados, mas de preços mais baixos e, nesse caso, o Ceagesp continuará a ser uma opção vantajosa.

As propostas aqui apresentadas são diretrizes gerais que dependem de posterior detalhamento e análise de viabilidade.

**Realização:** Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo (Sebrae-SP)  
Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (Fipe).

**Equipe Técnica:**

Sebrae-SP: Marco Aurélio Bedê, Pedro João Gonçalves, Hao Min Huai, Virgínia Marella Neves da Silva e Marcel Ferreira de Sousa.

Fipe: Elizabeth Maria Mercier Querido Farina, Rubens Nunes, Cláudia Assunção dos Santos Viegas, Douglas Nakazone e Martin Jayo.

**Nota Metodológica:**

Este relatório apresenta os resultados de um estudo sobre o impacto da concorrência das grandes redes de supermercados nos minimercados e mercearias da Região Metropolitana de São Paulo (RMSP). O estudo foi realizado a partir da revisão da literatura sobre a situação das micro e pequenas empresas (MPEs) do varejo de alimentos e análise das políticas públicas adotadas para o setor em diversos países do mundo. O estudo é acompanhado de uma pesquisa de campo, realizada no 1º trimestre de 2004, com as micro e pequenas empresas do segmento na RMSP.

Sebrae-SP - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo  
Pesquisas Econômicas

Rua Vergueiro, 1.117 – 12º andar – Paraíso  
CEP 01504-001 – São Paulo – SP.

Homepage: <http://www.sebraesp.com.br>.

e-mail: [pesqeco@sebraesp.com.br](mailto:pesqeco@sebraesp.com.br)

Informações sobre produtos e serviços do Sebrae-SP: 0800-780202

Informações sobre este relatório: (11) 3177-4715/4709/4712