

# REESTRUTURAÇÃO DO SETOR DE SUPERMERCADOS NO BRASIL E AS CENTRAIS DE NEGÓCIOS

Edson Trajano Vieira  
Economista - Professor e Pesquisador (NUPES) da Universidade de Taubaté (UNITAU).  
Dourando em História Econômica –USP  
[trajano@unitau.br](mailto:trajano@unitau.br)

## 1. INTRODUÇÃO

O setor de supermercados brasileiro, a partir do início da década de 1990, passou por profundas transformações: o acirramento da concorrência, com a abertura da economia iniciada no Governo Collor; a internacionalização da economia e a queda nas taxas de inflação, com o Plano Real, a partir de 1994. Além disso, a criação do código de defesa do consumidor, entre outros fatores, deixou os clientes mais fortalecidos nas negociações com os comerciantes, havendo necessidade, pois, de um novo padrão nessas relações comerciais. O sucesso dos supermercados passou a depender cada vez mais do bom relacionamento com os clientes nas vendas e com os fornecedores nas compras.

O objetivo deste trabalho é analisar a reestruturação do setor de supermercados no Brasil a partir de 1995. Observando o processo de concentração, internacionalização e a formação das centrais de negócios.

Em uma economia com maior competitividade surge a possibilidade de concorrência perfeita, em que o preço é determinado pela lei da oferta e da procura. Entretanto, com a evolução da teoria econômica, observa-se que os produtores poderão ganhar mais, se encontrarem maneiras de fugir da concorrência perfeita. A economia de escala é um fator determinante na nova estruturação do setor de supermercados no Brasil, a partir da década de 1990, com a concentração das grandes redes no setor e o enfraquecimento das médias reduzindo a concorrência com a concentração econômica. Entretanto, os pequenos sobreviveram com outras estratégias, possivelmente pelo diferencial no atendimento ao cliente e o crescimento das centrais de negócios.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA E CONCEITOS

O que caracteriza as lojas de supermercados é o auto-serviço aliado à condição que se proporciona ao cliente, a de optar pela compra de um volume de produtos de uma só vez, como a compra de uma única unidade, seja qual for o produto. Há vários tamanhos de estabelecimentos bem como várias são suas naturezas e origens (Borges, 2001). A Abras - Associação Brasileira de Supermercados - classifica da seguinte forma os formatos de supermercados:

- a) **Supermercado compacto** – Instalado em uma área de 300 A 700m<sup>2</sup>, opera com cerca de 4.000 itens.
- b) **Supermercado convencional** – Tem uma área de 700 a 2.500m<sup>2</sup> e média de 9.000 itens ofertados. Tem cinco seções tradicionais (mercearia, carne, frutas e verduras, frios e laticínios, não-alimentos) e, em muitos casos, padarias.
- c) **Superloja** – Com uma área de até 4.500m<sup>2</sup>, oferece cerca de 20.000 itens e completa linha de produtos de alimentação, com ênfase nos perecíveis. Dá destaque aos produtos prontos, semiprontos e congelados.

**d) Hipermercado** – Modelo de loja importada da França, que funciona com cinco departamentos: mercearia, perecíveis, têxtil, bazar e eletrodomésticos. Opera com cerca de 35.000 itens. Conta com área acima de 5.000m<sup>2</sup>, e a área destinada à alimentação ocupa mais de 50% do espaço da loja.

**e) Supercenter** – É uma versão americana dos hipermercados. Tem as características de uma loja de departamentos e de loja de auto-serviço, e é também um supermercado, que ocupa até 40% da área de venda. Opera com cerca de 50.000 itens. Ocupa uma área de até 19.000m<sup>2</sup>, e as seções são isoladas, dentro das lojas.

O preço e a quantidade de equilíbrio nos mercados é resultado, principalmente, da lei de oferta e da procura; entretanto, os preços podem variar também em função da estrutura de mercado. São vários os fatores que diferenciam as estruturas de mercados, e dentre eles podemos destacar: o tamanho das empresas, a diferenciação dos produtos, a transparência dos mercados, os objetivos dos empresários, o acesso a novas empresas etc. (Vasconcelos, 2002)

Os setores de supermercados no Brasil podem ser caracterizados por estrutura de mercado com forte presença de oligopólio (é um mercado formado por poucos vendedores e muitos compradores, e esses vendedores controlam os preços) e de oligopsônio (é um mercado formado por poucos compradores e muitos vendedores) e esses compradores controlam os preços. Em um mercado oligopolista, poucas empresas são responsáveis pela maior, essas estabelecem barreiras de entradas de novas empresas tomando medidas, como vendas a preços abaixo de custos por um determinado período, para enfrentar uma possível concorrência.

Para Cyrillo (1987), o setor de supermercado no Brasil é oligopolista, e o mercado é dominado por grupos de grandes empresas regionalmente estabelecidas, coexistindo com pequenas empresas. As pequenas empresas abastecem com aquilo que não interessa aos grupos dominantes. O que se observa nos últimos são dois estágios que caracterizam o comportamento do mercado no setor: no primeiro são as negociações entre fornecedores e varejistas, e os supermercados estão unidos para obter melhores preços (Centrais de Negócios); e no segundo, trata-se da relação entre os varejistas e consumidores, e há competição entre os estabelecimentos.

### 3. SUPERMERCADOS; INTERNACIONALIZAÇÃO E CONCENTRAÇÃO

Os supermercados, com as elevadas taxas inflacionárias, anteriores ao Plano Real, tinham a maior parte de sua lucratividade nas aplicações financeiras. Compravam a prazo dos fornecedores e vendiam à vista para os clientes, o que lhes possibilitava aplicações no mercado financeiro. Os consumidores faziam grandes compras mensais, normalmente em um único estabelecimento, o que trazia maior lucro aos comerciantes. Com a estabilização, as compras passaram a ser menores e mais frequentes, permitindo maior possibilidade de comparações de preços entre os estabelecimentos. Também foi reduzida a possibilidade de ganhos financeiros por parte dos estabelecimentos. Com isso, o setor passa por uma profunda reestruturação, após o Plano Real, marcada pela modernização das lojas e pelo relacionamento com o cliente. O lucro do setor passou a ser resultado, exclusivo, das transações comerciais com os fornecedores e clientes. Além disso, esse período foi marcado pela internacionalização e concentração do setor.

Com a abertura da economia, no início da década de 1990, e a estabilização dos preços, após o Plano Real, a economia brasileira passa ser rota dos grandes investimentos estrangeiros diretos, que atingiram praticamente todos os setores de atividade. No final da

década de 1990, observa-se que a economia brasileira ficou mais internacionalizada, pois esses investimentos entraram principalmente através do processo de aquisição e fusões de empresas, o que resultou também em maior concentração econômica no país.

Com o crescimento da internacionalização do setor de supermercados, as grandes redes mostram-se com uma escala de operações que lhes permite a realização de investimentos significativos em comunicação, logística e tecnologia, podendo com isso operar com custos menores do que aqueles praticados pelas redes menores. A sobrevivência das pequenas redes não pode concorrer com a das grandes redes em condições de igualdade. As aquisições são, fruto do acirramento da concorrência, e podem perfeitamente contribuir para manter um elevado grau de competição naquele mercado, marcadas por um processo de fusões e aquisições de empresas.

O movimento de concentração foi mais intenso no período 1997-2000, em 1997, as cinco maiores redes de supermercados detinha 27% do faturamento do setor, em 2000 esse aumenta para 41%, reduzindo para 38% em 2003, conforme os dados da ABRAS. É possível destacar duas razões principais para isso: a redução de custos com uma escala maior de produção e com maior poder de barganha em relação aos fornecedores, e o aumento dos investimentos, principalmente com recursos externos. Foi observado, também, que, a partir de 2000, as pequenas redes começam ter maior poder por intermédio das Centrais de Negócios. O ranking da Abras de 2003 mostra que as redes médias tiveram melhor desempenho que o das redes grandes (segundo a classificação da Abras, são consideradas como redes grandes as 20 primeiras colocadas no ranking de faturamento, e médias, aquelas que estão entre a 21<sup>a</sup> e a 300<sup>a</sup> posição (Abras, 2004).

Para a Abras, as principais razões do crescimento das médias redes de supermercados, a partir de 2000, foram: o crescimento diferenciado entre as regiões brasileiras e a boa rentabilidade dos agricultores que favoreceu o desempenho dessas redes no interior do país, onde elas predominam. As redes médias investiram na adequação e diversificação do *mix* de produtos e no desenvolvimento de seções como padaria e açougue, e aumentaram a oferta de serviços, que incluiu a abertura de lojas aos domingos e a introdução do sistema de *delivery* (Abras, 2004).

#### 4. A REAÇÃO DOS MÉDIOS SUPERMERCADOS – AS CENTRAIS DE NEGÓCIOS

Com o objetivo de fortalecer a classe supermercadista de pequeno e médio porte, foram intensificadas, a partir de 2000, as Centrais de Negócios. Com a formação de parcerias com indústrias, distribuidores e fornecedores em geral conseguem negociar tendo como base melhores condições, preços e prazos. Foi uma resposta ao nível de concentração no setor, pois os pequenos e médios supermercados se mobilizam na formação de parcerias com o objetivo de sobreviver no setor. Os pequenos supermercadistas unem-se principalmente na relação com os fornecedores, formando as Centrais de Compras. A estratégia é criar escala, evitar intermediários e comprar produtos básicos e de alto giro diretamente da indústria, com economia média de 10% no preço. O conceito é justamente reunir forças e criar sinergia entre os associados, desenvolvendo melhoria no atendimento e na qualidade dos serviços. (Paula, 2003).

A estratégia do associativismo, além de se concentrar na logística e na obtenção de preços melhores nas negociações de compra com os fornecedores, é implementar uma padronização nas lojas, no atendimento e no marketing da rede, e, por consequência, na imagem dos associados. Com uma visão de longo prazo, as redes planejam a construção de

centro de distribuição e armazenagem e investimentos em tecnologias. Em curto prazo, as redes implementam encartes promocionais em conjunto, uniformes para os funcionários, letreiros para loja e a emissão de cartão de crédito próprio de compra, facilitando o financiamento para os clientes, (Demarchi, 2004).

As Centrais de Compras no setor de supermercados, em 2003, movimentou mais de 10 bilhões de dólares, o equivalente a 12% do faturamento do setor, segundo a Abras. As primeiras Centrais surgiram há duas décadas, entretanto apresentam grande crescimento nos últimos anos e, somente em 2003, foram criadas 40 novas associações. Na Europa havia, em 2002, 420 mil lojas participando das centrais de negócios, com 2 milhões de empregados e com vendas de 400 bilhões de euros (Paula, 2003).

A grande dificuldade enfrentada pelas centrais de negócios no Brasil é a falta de uma legislação específica que regulamente o setor, embora existam leis que dão base jurídica para as ações. Os maiores entraves para o crescimento das Centrais, que são entidades sem fins lucrativos, é a impossibilidade de comprar e vender mercadorias a seus associados sem que as operações configurem como revenda, o que geraria maior pagamento de impostos (Demarchi, 2004).

As centrais de compras estão distribuídas em todas as regiões do país. A concentração do setor de supermercados, com os processos de fusões e aquisições de empresas, na década de 1990, a partir de 2000, acirrou a disputa entre os setores de varejo e a indústria de alimentos, com grandes vantagens para os primeiros. Cada vez mais os fornecedores ficam dependentes dos supermercados e, com isso, cresce a oferta de produtos com marcas próprias dos supermercados. Pode-se concluir que o varejo impõe um oligopsonio sobre os fornecedores, transferindo-se parte do lucro da indústria para o comércio.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou apresentar a evolução do setor de supermercados no Brasil na última década. Após um levantamento conceitual, em que foram apresentados o conceito de estabelecimentos e de economia e estrutura de mercados, introduziu-se, de forma resumida, o debate sobre a existência ou não da formação de oligopólios no setor varejista, com destaque para a concentração regional do comércio.

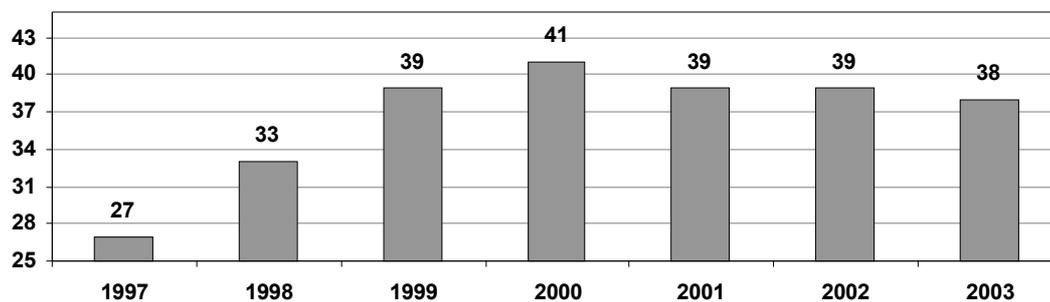
A década de 1990 foi marcada por grandes mudanças no setor de supermercados no Brasil, com a abertura e a estabilização da economia. Com o mercado bastante restrito basicamente ao mercado interno e a inflação elevada, até 1995, observou-se que os supermercados ganhavam mais no mercado financeiro com a compra a prazo e a venda à vista do que com o comércio. Além disso, a inflação dificultava as comparações e o planejamento de compras pelos consumidores. Após 1995, observa-se o crescimento da lucratividade do setor, acompanhado por um intenso processo de internacionalização, com o processo de fusões e aquisições de empresas.

No primeiro momento observa-se o crescimento dos grandes hipermercados, com destaque para as redes Carrefour e Wal-Mart. O Grupo Pão-de-Açúcar continua com sua tradição de médias lojas e expansão por meio da aquisição de lojas de redes menores. Entretanto, o processo de concentração do setor perdeu força, a partir 2000, com a reação das pequenas redes de supermercados, por meio da formação das Centrais de Negócios.

Podemos concluir que, mesmo com a concentração, na segunda metade da década de 1990, de um número reduzido de empresas do setor de supermercados operando em

escala regional, ainda há muita concorrência; conseqüentemente, os consumidores ainda não sofreram com essa nova estrutura de mercado. Por outro lado, na guerra entre varejistas e industriais, observa-se uma clara vantagem para os primeiros, inclusive pela formação das Centrais de Negócios pelas médias redes de supermercados. O oligopsônio feito pelos supermercados parece ser mais prejudicial ao setor industrial do que a formação do oligopólio, para os consumidores.

Gráfico 1 – Percentual do faturamento das 5 maiores redes em relação ao total do setor



Fonte: Abras, 2004.

Tabela 1. Evolução do setor supermercadista brasileiro.

	1996	1998	2000	2002	2003
Faturamento em milhões de reais, a preços de 2003 das 300 maiores.	59.948	64.113	60.201	60.033	58.265
Faturamento em milhões de reais, a preços de 2003 das 20 maiores.	35.727	42.993	46.700	46.585	44.758
Faturamento em milhões de reais, a preços de 2003 das 21ª a 300ª.	26.397	24.091	14.133	12.950	13.449
13.507 N°. De lojas- Censo ACNielsen	46.337	51.502	61.259	68.907	71.372
Participação % do faturamento sobre o PIB	6,2	6,1	6,2	6,1	5,8
No. de empregos diretos, em mil	625	666	701	718	739

Abras, 2004.

A tabela 2 - apresenta as principais Centrais de Compras no Estado de São Paulo

Central de Negócios	Região
Centro de Informações e Apoio ao Supermercadista	São Paulo
ICOVAL	São José dos Campos
Rede 10	Ribeirão Preto
Rede 20	Assis
Associação de Redes de compras para Supermercados	São Paulo
Rede Bom Lugar	Sorocaba
Central de Abastecimento União - CAU	Cubatão
Central Regional de Compras	ABC –São Paulo
Rede Clima	São Carlos
Rede Econômica	Limeira
Rede Economize	Piracicaba
Rede Krill Supermercados	Santos
Rede Litoral Supermercados	São Vicente
Rede Mais	São José do Rio Preto
Rede Parceiros de Supermercados	Jundiaí
Rede PAS	Araçatuba
Rede Ponto Certo	Mogimirim
Rede Prêmio	Ribeirão Preto
Rede Sinco Supermercados	Taubaté
Rede Sol	Mirassol
Rede Supervizinhos	São Paulo
Reunis	Guarulhos

Fonte: Supermercados Virtuais

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRAS –Associação Brasileira de Supermercados. **Ranking do Setor 2002 e 2003**. Acessado em 01/12/2004. [www.abras.com.br](http://www.abras.com.br).
- BORGES, A. R. **Marketing de varejo: as estratégias adotadas pelos supermercados de vizinhança para conquistar e fidelizar clientes**. Dissertação de Mestrado, Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.
- Cyrillo, D. C. **O papel dos supermercados no varejo de alimentos**. In *Séries Ensaios Econômicos* 68. IPE, São Paulo, 1987.
- Demarchi, C. **As centrais Vão à Luta**. In: *Revista Super Varejo* nº 53. São Paulo, Outubro 2004.
- LEPSCH, S. L. **Precificação em supermercados: um estudo exploratório junto as empresas brasileiras**. Dissertação de Mestrado Escola de Agricultura Luiz de Queiros –USP. Piracicaba, 1999.
- Paula, Lana. **Centrais de Bons Negócios** In: *Revista Super Varejo* nº 38. São Paulo, Outubro 2003.
- Supermercados Virtuais. **Centrais de Negócios**. Acessado em 01/12/2004. [www.supermercadosvirtuais.com.br](http://www.supermercadosvirtuais.com.br).
- Vasconcelos, M. A. S. **Economia: Mico e Macro**. Editora Atlas. São Paulo, 2002.