

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

MONOGRAFIA DE FINAL DE CURSO

**A REVOLUÇÃO DO SETOR DE SERVIÇOS : UMA ANÁLISE DO  
SETOR DE SUPERMERCADOS**

**Alexandre Athouguia Dias**  
**No. de matrícula: 9314216-5**

**Orientador: Edward Amadeo**

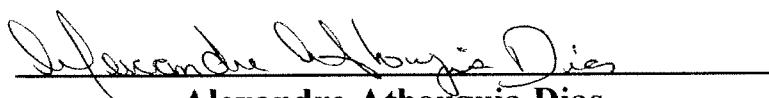
**Novembro de 1997**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

MONOGRAFIA DE FINAL DE CURSO

**A REVOLUÇÃO DO SETOR DE SERVIÇOS : UMA ANÁLISE DO  
SETOR DE SUPERMERCADOS**

"Declaro que o presente trabalho é de minha autoria e que não recorri para realizá-lo, a nenhuma forma de ajuda externa, exceto quando autorizado pelo professor tutor"



**Alexandre Athouguia Dias**  
**No. de matrícula: 9314216-5**

**Orientador: Edward Amadeo**

**Novembro de 1997**

**“As opiniões expressas neste trabalho são de responsabilidade única e exclusiva do autor.”**

**Aos meus pais pelo incentivo e apoio dado durante o curso.**

## Índice

Capítulo I - Introdução.....	06
Capítulo II - Caracterização do Varejo.....	09
Capítulo III - Caracterização do Supermercado.....	16
Capítulo IV - Evidência Empírica.....	30
Capítulo V - Conclusão.....	34
Anexo I - Ranking ABRAS.....	36
Bibliografia.....	39

## Índice de tabelas

Tabela I: População ocupada nos serviços em relação ao emprego total (%).....	06
Tabela II: Margem-objetivo praticada antes e após o Real.....	19
Tabela III: Análise comparativa da evolução de auto-serviço e lojas tradicionais Número de lojas.....	21
Tabela IV: Análise comparativa da evolução de auto-serviço e lojas tradicionais Volume de vendas.....	22
Tabela V: Evolução do sistema de auto-serviço Número de lojas.....	22
Tabela VI: Evolução do sistema de auto-serviço Volume de vendas.....	23
Tabela VII: Evolução do faturamento e dos empregos diretos.....	31
Tabela VIII: Evolução da área de vendas (m <sup>2</sup> ) em relação ao número de lojas.....	31
Tabela IX: Evolução do número de funcionários em relação ao número de check-outs e a área de vendas (m <sup>2</sup> ).....	32
Tabela X: Evolução da área de vendas (m <sup>2</sup> ) em relação ao número de check- outs.....	32
Tabela XI: Evolução do faturamento em relação ao número de check-outs, área de vendas (m <sup>2</sup> ) e número de funcionários.....	33

## CAPÍTULO I : INTRODUÇÃO

O Século XX é o marco do crescimento da economia de serviços, primeiro pela crescente participação no produto e na mão-de-obra empregada; segundo pela crescente diversificação dos serviços oferecidos.<sup>1</sup> A pequena participação na geração de renda foi responsável pela pouca atenção economista dada ao setor de serviços, no entanto, este cenário modificou-se como mostrado na tabela abaixo.

Tabela I: População ocupada nos serviços em relação ao emprego total (%)  
Países selecionados

Países	1960	1970	1980	1983	1988	1990
Austrália	50,1	55,0	62,4	64,9	68,6	69,0
Bélgica	46,4	53,2	62,9	66,1	68,8	69,1
Canadá	54,1	61,4	66,0	69,0	69,8	71,2
Estados Unidos	56,2	61,1	65,9	68,5	69,9	70,9
França	38,5	47,2	55,5	58,2	62,4	63,9
Grã-Bretanha	47,6	52,0	59,7	63,8	68,4	69,7
Itália	33,5	40,3	47,8	51,5	58,8	58,6
Japão	41,3	46,9	54,2	56,0	58,0	58,7
Alemanha	39,1	42,9	50,3	52,5	54,8	56,9
Espanha	30,1	37,2	45,1	48,4	54,2	54,8

Fonte: Saez (1993)

<sup>1</sup> MELO, Hildete P., ROCHA, Carlos F., FERRAZ, Galeano. , SABBATO, Alberto D. , DWECK, Ruth H. O crescimento dos serviços no Brasil: considerações preliminares; IPEA. Série Seminários No. 15/96, Set. 1996.

passando nos últimos anos e sua grande representatividade no setor varejista justificam sua escolha.

Segundo a ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados), o setor supermercadista representa aproximadamente 80% do suprimento/ distribuição de produtos básicos no Brasil tais como: alimentos e produtos de higiene e limpeza. O setor faturou em 1996 US\$46,5 bilhões com 44.775 lojas operando no auto-serviço.<sup>2</sup>

Serão destacados três pontos determinantes da recente dinâmica do setor:

- a mudança imposta pelo Plano Real em que a economia sai de um ambiente de inflação descontrolada.
- a maior acessibilidade das empresas a novas tecnologias.
- as constantes mudanças das necessidades dos consumidores.

A evolução do comércio varejista é consequência da mudança no ambiente competitivo, resultado de alterações econômicas, tecnológicas, sociais e das reações dos consumidores a estas diferentes condições.<sup>3</sup>

O cenário econômico foi modificado com a redução da inflação imposta pelo Plano Real, o setor de supermercados foi especialmente afetado pois obtinha

---

<sup>2</sup>Dados retirados da Homepage da ABRAS

<sup>3</sup>McNair, M.P., MAY, E.G. The next revolution of the retailing wheel. Harvard Business Review, p. 89-91, Sept./ Oct. 1978.



O cenário econômico foi modificado com a redução da inflação imposta pelo Plano Real, o setor de supermercados foi especialmente afetado pois obtinha anteriormente um enorme ganho financeiro, decorrente da venda a vista e da negociação de prazos longos com fornecedores.<sup>4</sup>

O que as empresas podem fazer para tornarem-se competitivas neste novo cenário? A busca da eficiência, através de informatização e a adoção de técnicas modernas de administração, e a identificação e satisfação das necessidades dos consumidores parecem ser a resposta a esta pergunta.

Os consumidores são de enorme importância para as empresas, são os consumidores que irão determinar ou não a sobrevivência delas. No caso brasileiro, assistimos a um aumento do nível de exigência do consumidor resultado de uma preocupação maior com a qualidade, da concorrência externa e do próprio Plano Real que possibilitou ao consumidor comparar melhor os preços entre os concorrentes.

Inciaremos a monografia revisando o conceito de varejo e as teorias sobre sua evolução. Logo após caracterizaremos o setor de supermercados nos seus principais aspectos como preço, evolução do auto-serviço, produto e tecnologia. No capítulo final faremos um estudo empírico da evolução de 20 das maiores empresas do setor nos anos de 1994, 1995 e 1996.

---

<sup>4</sup> Associação Brasileira dos Supermercados. Anuário brasileiro dos supermercados 1996.

## CAPÍTULO II : CARACTERIZAÇÃO DO VAREJO

“A atividade de varejo é o conjunto de operações de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos para consumidores para seu uso pessoal ou familiar. Frequentemente, imagina-se que a atividade de varejo se resume na venda de produtos nas lojas. Mas a atividade varejista também envolve a venda de serviços: a hospedagem noturna em um hotel, um exame médico, um corte de cabelo, locação de fitas de vídeo, ou um serviço de tele-entrega de pizzas.”<sup>5</sup>

A atividade varejista não se resume a venda de produtos nas lojas, nos últimos anos a venda de produtos pela internet, TV shopping, telemarketing, porta a porta e vending machines tornaram-se frequentes. A agregação de valor ao produto através de serviços é também uma das tendências principais no setor, são estes serviços que constituem o diferencial cada vez maior das empresas deste ramo e serão determinantes de sua sobrevivência a longo prazo.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> LEVY, M., WEITZ, B. p. 9. Retailing Management. 2. ed. Chicago : Irwin, 1995.

<sup>6</sup> GHOSH, A.p. 4. Retail Management. 2 ed. Fort Worth : The Dryden Press, 1994.

O varejo desempenha papel fundamental na cadeia produtiva, associamos três funções principais:<sup>7</sup>

- Prover Sortimentos: Os fabricantes produzem uma grande quantidade de um determinado produto mas não possuem sortimento, os varejistas irão adquirir pequenas quantidades destes produtos de modo a oferecer maior sortimento aos consumidores, eliminando os custos de deslocamento através da possibilidade de adquirir diversos tipos de produto numa mesma loja.
- Manter Estoques: desde que haja uma diferença temporal entre produção e consumo, há necessidade de estocagem. Os varejistas estocam os produtos, auxiliando os produtores e permitindo aos consumidores adiarem sua decisão de compra, não necessitando comprar excessivamente com o objetivo de estocagem.
- Prover Serviços: Os varejistas agregam serviços aos produtos oferecendo-lhes crédito, transporte e serviços de informação, sem uma correta troca de informações os vendedores não saberão as demandas dos consumidores e estes não saberão o que é possível comprar nas lojas.

O mercado varejista é extremamente dinâmico e adaptar-se a estas mudanças é condição de sobrevivência. No caso brasileiro, assistimos nos últimos anos as dificuldades

---

<sup>7</sup> LUSCH, R., DUNNE, P., GEBHARDT, R. p.145-149. Retail Marketing. 2 ed. Cincinnati. South-Western Publishing Co.

de grupos como Mesbla, Hermez Macedo e Sandiz, reestruturações como Lojas Arapuã, Lojas Americanas, Lojas Renner , ascensões como das Lojas Colombo.<sup>8</sup>

Há uma série de estratégias possíveis, algumas lojas agregam mais serviços e possuem preços mais altos, outras trabalham com maior ou menor sortimento de produtos. As estratégias serem implementadas levando-se em conta os aspectos economicos, sociais, culturais, tecnológicos e competitivos, dentre outros.

Diversas teorias tentam explicar o padrão comum de evolução do varejo, são as teorias cíclicas, que englobam as teorias da roda do varejo, da sanfona e do ciclo de vida do produto, e as teorias evolucionistas, que englobam as teorias do processo dialético e da seleção natural.<sup>9</sup>

- Roda do Varejo

Inicialmente formulada pelo Professor Malcolm P. McNair, da Universidade de Harvard, esta teoria tenta explicar o ciclo comum percorrido pelas diversas formas de varejo. McNair propõe a existência de três fases: fases de entrada, ascensão e vulnerabilidade.

No estágio inicial, fase de entrada, com o objetivo de concorrer de maneira mais eficaz e aumentar “market-share”, estes varejistas, chamados varejistas inovadores, entrariam no mercado com instalações de baixo custo, margem baixa e praticando preços baixos. No entanto, caso este mercado mostre-se lucrativo, novos competidores iriam

---

<sup>8</sup> CUNHA, M. p.86. Determinação da natureza evolutiva e dos padrões estratégicos do varejo; Varejo Competitivo. Ed. Atlas. 1996.

<sup>9</sup> CUNHA, M. p.91. Op. cit.

penetrar no mercado, motivados pelos baixos custos de entrada. A entrada de novos varejistas e o interesse em incrementar o negócio agregando mais serviços ou implementando reformas, como mudança para um ponto de venda mais caro e decoração da loja, leva a maiores margens e preços, esta é a fase de ascensão e este varejista é chamado varejista tradicional.

Esta estratégia pode ser decorrente de dois motivos: tentativa de atrair consumidores de mais alta renda conferindo status ao negócio e necessidade de diferenciar-se em relação aos novos entrantes. Numa terceira fase, agora com estrutura pesada e necessidade de agregar cada vez mais serviços, o varejista enfrenta market-share e margens declinantes, resultado da ação dos varejistas inovadores e em ascensão, esta é a fase de vulnerabilidade. A estrutura administrativa da empresa tem de possuir visão e flexibilidade suficiente para reformulação de suas estratégias de acordo com os diferentes cenários, podendo deslocar-se novamente para alguma das fases anteriores.

A teoria da roda do varejo é bem ilustrada no caso das cadeias de fast-food como Burger-King e McDonalds, que implementaram uma série de reformas em suas lojas aumentando seus custos, deixando espaço para pequenas cadeias penetrarem no mercado. Contudo é justamente da desconformidade que surge a crítica para este modelo de pesquisadores como Hollander, da Michigan State University, que cita o exemplo das lojas de departamento e dos shopping centers que evoluíram no sentido contrário a roda, atendendo inicialmente público seletivo e instalando-se em áreas ricas. Também pode-se citar o caso da Wall-Mart que resistiu a mover-se na Roda, mantendo política de preços baixos nas lojas.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> LUSCH, R., DUNNE, P., GEBHARDT, R. p.112-113. Retail Marketing. 2 ed. Cincinnati. South-Western Publishing Co.

- Teoria da Sanfona

Esta teoria origina-se da observância de lojas que iniciam suas atividades com grande variedade e pequeno sortimento de produtos, como as lojas de grife, e lojas com grande sortimento e pequena variedade de produtos, como os supermercados.

Os movimentos seriam função do ramo de atividade, objetivo dos proprietários e fatores econômicos. Segundo observadores da evolução do varejo, nos Estados Unidos o varejo foi dominado pela “general store” até 1860. Depois de 1860, com o crescimento das cidades e rodovias, o varejo tornou-se mais especializado, concentrando-se nos centros comerciais. Em 1950 houve novamente uma expansão e, a partir dos anos 80, observa-se uma clara tendência a especialização, com as lojas focando mercados específicos.<sup>11</sup> No caso brasileiro os supermercados não seguem esta tendência, aumentando o mix de produtos.

- Teoria do Ciclo de Vida do Varejo

Esta será a última das teorias cíclicas a serem tratadas neste trabalho, segundo esta teoria, as firmas de varejo passariam por quatro fases distintas de seu “ciclo de vida”: introdução, crescimento, maturidade e declínio.

Na fase de introdução, as firmas possuiriam um diferencial competitivo como preço, localização e serviços que as distinguiriam da concorrência. Elas teriam crescimento de vendas até a fase de maturidade, a partir da qual o crescimento seria mais lento, as

---

<sup>11</sup> LUSCH, R., DUNNE, P., GEBHARDT, R. p.113.

vendas atingiriam um volume máximo e as firmas enfrentariam queda nos preços e nas margens. Após esta fase, as firmas entrariam na fase de declínio, com queda nas vendas, nos preços e nas margens.

As diferentes formas de varejo atingem a maturidade em diferentes intervalos de tempo. Nos últimos anos temos assistido ao estreitamento deste intervalo, as lojas de departamentos levaram 80 anos para atingir a maturidade, os supermercados 35 e as lojas de vídeo apenas 5 anos.<sup>12</sup>

- Teoria do Processo Dialético

Segundo esta teoria o varejo seria um processo em evolução. Esta evolução se daria através da interação entre as firmas, as estratégias de reestruturação das firmas já existentes no mercado ou das firmas entrantes seriam uma síntese das estratégias bem sucedidas adotadas pelos varejistas deste mercado. “O processo dialético sintetiza dois posicionamentos (tese e antítese) completamente distintos na busca de uma estratégia alternativa (síntese) perante um público-alvo, ou mesmo para atender a necessidades e desejos em constante mutação dos consumidores”.<sup>13</sup>

- Teoria da Seleção Natural

Esta teoria é uma adaptação da teoria da evolução das espécies de Charles Darwin. Deste modo, a manutenção e o crescimento de uma empresa no varejo estaria determinada

---

<sup>12</sup> LUSCH, R., DUNNE, P., GEBHARDT, R. p.113. Op. cit.

<sup>13</sup> CUNHA, M. p.98. Op. cit.

pela sua capacidade de adaptar-se as mudanças no ambiente, como mudanças em tecnologia, competição, legislação, comportamento dos consumidores, etc.<sup>14</sup>

As teorias apresentadas acima permitem a compreensão de grande parte das formas de varejo existentes, as mudanças que encontramos nestas organizações no decorrer de sua evolução são, em geral, no nível de serviços, preços e sortimentos. No decorrer deste trabalho o leitor identificará diversas destas mudanças no setor de supermercados.

---

<sup>14</sup> CUNHA, M. p.99. Op. cit.



## **CAPÍTULO III : CARACTERIZAÇÃO DO SUPERMERCADO**

Neste capítulo procuraremos caracterizar os supermercados nos aspectos relacionados aos preços, evolução do auto-serviço, produtos e tecnologia. Procurou-se adotar uma abordagem qualitativa devido a dificuldade de estabelecer uma definição quantitativa, primeiramente pela grande variedade de supermercados existentes no que se refere ao volume de vendas, número de funcionários e até no que se refere a adoção ou não de todas as estratégias que apresentaremos a seguir; segundo pelo enfoque analítico que pretendemos dar a este capítulo.

A análise destas variáveis permitirá conclusões sobre os rumos do setor e a evolução do setor varejista brasileiro.

### **O Plano Real e o Sistema de Precificação**

O Plano Real e a consequente redução da inflação trouxeram mudanças substanciais para o setor varejista, em especial para o setor de supermercados. Dentre estas mudanças, pode-se destacar a referente a precificação, a entrada de novos consumidores no mercado e

a mudança no relacionamento com fornecedores, nesta seção nos deteremos as mudanças no sistema de precificação.

A teoria econômica pouco tem privilegiado o estudo da precificação no setor de serviços, no entanto, esta modificou-se enormemente após a implantação do Plano Real. O setor de supermercados possui dois complicadores: “os milhares de produtos (bens de consumo diário, principalmente), que são adquiridos no setor industrial, situado a montante na cadeia produtiva, revendidos ao consumidor final, situado a jusante, agregados de valor com serviços de distribuição; a discriminação espacial de preços, visto que as empresas são formadas por mais de uma loja, ou seja, são cadeias de lojas, distribuídas por áreas geográficas de influência de uma cidade, uma região, um Estado ou mesmo todo país.”<sup>15</sup>

Anteriormente, num contexto de economia inflacionária, os ganhos financeiros se constituíam em parcela significativa dos lucros dos supermercados e de outras empresas varejistas e não-varejistas. A regra era postergar o mais possível o prazo de pagamento aos fornecedores para possibilitar a maior folga possível entre o recebimento do cliente, a vista, e pagamento aos fornecedores, a prazo, estes recursos eram aplicados no mercado financeiro gerando o ganho financeiro. Ainda como efeito da inflação, as preocupações com liquidez reduziam-se, pois havia sempre aplicações vencendo para fazer frente a um aperto qualquer das exigências de caixa e não havia urgência de recursos para melhorias operacionais.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> LEPSCH, S. p.64. Fixação de preços em grandes e médios supermercados brasileiros na atualidade. Varejo Competitivo. Ed. Atlas. 1996.

<sup>16</sup> GIESBRECHT, J. p.71. Finanças em supermercados mudaram radicalmente. Anuário brasileiro de supermercados. ABRAS. 1996.

O método de precificação normalmente utilizados pelos supermercados é o mark-up, em detrimento do método marginalista. A determinação ótima dos preços que maximizaria o lucro pelo método marginalista, é dificultada pela incerteza quanto as preferências dos consumidores e pelo desconhecimento do custo total e marginal de cada um dos produtos vendidos. Deste modo, a determinação é feita através da prática do mark-up, o que pressupõe o conhecimento das informações relativas ao custo das mercadorias vendidas (CMV) e ao custo operacional total como impostos, contribuições e as despesas com o escritório central.<sup>17</sup>

O método de mark-up supõe o acréscimo de uma porcentagem sobre o custo da mercadoria que deveria cobrir a totalidade dos custo e a margem de lucro estabelecida pelo empresário, deste modo, qualquer alteração no custo das mercadorias é repassada aos consumidores. A demanda seria aumentada ou diminuída de acordo com o aumento ou diminuição proporcional da renda do consumidor.

Como mencionado anteriormente, o ambiente de inflação elevada vivido no período anterior ao Plano Real permitiu aos supermercados altos ganhos financeiros, isto proporcionava a prática de mark-ups mais baixos pois estes ganhos financeiros permitiam a compensação de aumento nos custos operacionais. Deste modo qual seria o impacto imediato da redução na receita financeira dos supermercados?

O que se observa empiricamente é o aumento das margens-objetivo praticadas pelos supermercados e, conseqüentemente, do mark-up. Em pesquisa realizada por Lepsch

---

<sup>17</sup> LEPSCH, S. p.64-65. Fixação de preços em grandes e médios supermercados brasileiros na atualidade. Varejo Competitivo. Ed. Atlas. 1996.

(1996), foi perguntada a 20 redes supermercadistas grandes e médias qual a margem-objetivo média praticada antes e após o Real. O resultado é mostrado na tabela abaixo:

Tabela II: Margem-objetivo praticada antes e após o Real

DEPARTAMENTOS/ SEÇÕES	PRÉ-REAL (%)	PÓS-REAL (%)
1992	16,3	
1993	17,0	
1994		17,0
1995		18,0
Primeiro trimestre de 1996		18,9
Previsão para 1997		18,1

Fonte: LEPSCH, S. p.72. Op. cit.

Esta tendência ao aumento das margens poderia ser compensada pelo aumento das vendas ou pela busca da eficiência operacional. O aumento das vendas poderia ser atingido por aspectos conjunturais como um aumento da renda dos consumidores ou pela adição de novos serviços ao negócio.

A eficiência operacional parte de maiores gastos em investimento, introduzindo novas tecnologias ou redução de mão-de-obra. No capítulo Evidência Empírica testaremos a hipótese de que houve um aumento da eficiência operacional do setor após o Plano Real.

### **A Evolução do Auto-Serviço**

Uma característica marcante dos supermercados é o emprego do auto-serviço. Entende-se como auto-serviço “(...) lojas que, além de serem classificadas como “alimentares”, tenham como característica fundamental o “check-out”, ou seja, balcão na saída da loja, com caixa registradora, terminal ponto de venda (PDV), máquina de calcular, máquina de somar ou qualquer outro equipamento que permita a soma e conferência das

compras. Além disso, deverá ter carrinhos ou cestas à disposição dos fregueses. A maioria dos produtos, nesses estabelecimentos, são dispostos de maneira acessível, permitindo aos fregueses se auto-servirem.”<sup>18</sup>

As lojas tradicionais serão tratadas como aquelas em que faz-se necessária a presença do vendedor ou balconista.<sup>19</sup> No auto-serviço, torna-se desnecessário a presença de balcão, alguns itens como peixes e carnes continuam sendo vendidos através deste sistema, mas a presença destes itens empacotados é cada vez maior e o sistema de balcão só existe para atender aos consumidores mais tradicionalistas.

O início do emprego efetivo do auto-serviço localiza-se nos Estados Unidos, durante a década de 30 alguns supermercados implementaram-no como medida de redução de custos. O sistema foi amplamente aceito já que tornou o hábito de compra mais agradável, há vantagens tanto para varejistas quanto para consumidores.<sup>20</sup>

Para os varejistas a implantação do auto-serviço traduziu-se em aumento das vendas. A grande variedade de mercadorias expostas diretamente ao consumidor estimula a “compra por impulso”, transitando pelo supermercado o consumidor é estimulado a compra não planejada de produtos necessários ao lar e conhece as novidades. Em geral observa-se aumento da eficiência, torna-se possível atender maior número de clientes e há redução de custos pela redução de mão-de-obra empregada. Os serviços são melhores pois evita-se longas filas e a administração pode dedicar-se mais a adição de valor ao negócio.<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> Censo Nielsen 1997. p.26.

<sup>19</sup> Censo Nielsen 1997. p.26.

<sup>20</sup> STILMAN, MEYER. p.184-186. O comércio varejista e os supermercados na cidade de São Paulo. Fac. de Ciências Economicas e Administrativas. Universidade de São Paulo. Boletim No. 35. Volume I e II. 1962.

<sup>21</sup> STILMAN, MEYER. p. 186. Op.cit.

Sob a ótica do consumidor também há uma série de vantagens. O primeiro aspecto é a inexistência de pressão por parte do vendedor, deste modo, o consumidor realiza suas compras de acordo com sua disponibilidade de tempo, rapidamente ou vagarosamente, escolhendo cuidadosamente os produtos e passando rapidamente pelo “check-out”, tornando agradável o processo de compra. O segundo aspecto é a seleção pelo consumidor dos produtos de acordo com seu próprio critério de qualidade ou preço e com suas necessidades domésticas, sendo exposto a uma maior variedade de marcas.<sup>22</sup>

A dinâmica atual do setor de serviços e a necessidade de redução de custos sugerem a evolução das lojas tradicionais em direção ao auto-serviço. Apresentamos abaixo a evolução do número de lojas operando no auto-serviço em relação as lojas tradicionais no que se refere ao volume de lojas e de vendas.

Tabela III: Análise comparativa da evolução de auto-serviço e lojas tradicionais  
Número de lojas

ANO	No. DE LOJAS	LOJAS TRADICIONAIS	AUTO-SERVIÇOS
90/91	227,305	85.30%	14.70%
91/92	238,159	86.30%	13.70%
92/93	245,229	86.10%	13.90%
93/94	249,508	85%	15%
94/95	269,443	84.50%	15.50%
95/96	282,435	84.50%	15.50%
96/97	303,673	84,80%	15,20%

Fonte: Anuário brasileiro dos supermercados 1996.  
Censo Nielsen 1997.

<sup>22</sup> STILMAN, MEYER. p. 186. Op.cit.

Tabela IV: Análise comparativa da evolução de auto-serviço e lojas tradicionais  
Volume de vendas

ANO	VOLUME DE VENDAS	AUTO-SERVIÇOS	LOJAS TRADICIONAIS
90/91	100%	83.70%	16.30%
91/92	100%	84.00%	16.00%
92/93	100%	84.50%	15.50%
93/94	100%	85.10%	14.90%
94/95	100%	84.70%	15.30%

Fonte: Anuário brasileiro dos supermercados 1996.

Apesar da evolução da participação no número de lojas em 0,5% de 1996 em relação 1990, e da participação nas vendas em 1% de 1994 a 1990, não consideramos estes números expressivos, havendo até queda na participação no volume de vendas do auto-serviço de 1993 a 1994. Portanto, não é possível dizer que houve a substituição de um sistema de serviço pelo outro no período analisado. Na tabela abaixo apresentamos a evolução do número de lojas dentro do auto-serviço por número de check-outs.

Tabela V: Evolução do sistema de auto-serviço  
Número de lojas

Tipo de Loja	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Total Auto-serviços	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Auto-serviços 5 e + check-outs	14.90%	14.20%	13.40%	12.80%	12.40%	11.92%	11.27%
Auto-serviços 1 a 4 check-outs	85.10%	85.80%	86.60%	87.20%	87.60%	88.08%	88.73%

Fonte: Anuário brasileiro dos supermercados.

Observamos na tabela acima que no auto-serviço há uma tendência ao aumento do número de lojas com menos de 4 check-outs, no entanto, esta tendência ao aumento no volume de lojas não é acompanhada pelo aumento na participação no volume de vendas.

Tabela VI: Evolução do sistema de auto-serviço  
Volume de vendas

Tipo de Loja	1990	1991	1992	1993	1994
Total Auto-serviços	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Auto-serviços 5 e + check-outs	67.30%	67.80%	68.30%	69.00%	68.10%
Auto-serviços 1 a 4 check-outs	32.70%	32.20%	31.70%	31.00%	31.90%

Fonte: Anuário brasileiro dos supermercados 1996

Apesar do aumento na participação do volume de lojas de até 4 check-outs, a participação no volume de vendas para este tipo de loja reduziu-se. Este fato pode ser consequência de baixas barreiras a entrada neste setor, permitindo a entrada de varejistas com instalações relativamente simples mas que não aumentaram a participação no volume de vendas para este tipo de loja.

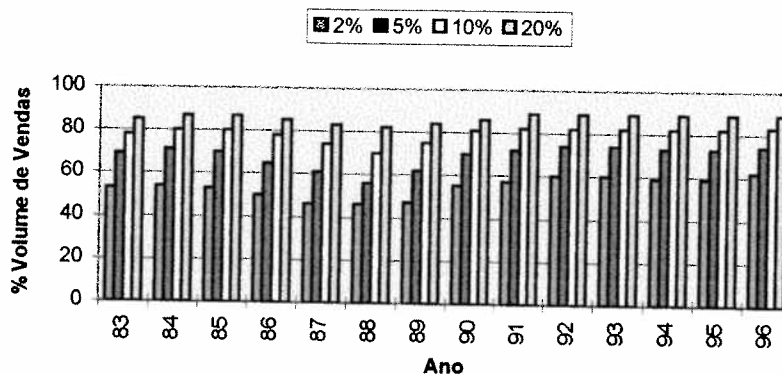
“Barreiras a entrada são as condições da indústria ou estratégias competitivas que impedem a entrada de novas firmas na indústria. Alto capital inicial, grandes gastos em propaganda, acesso restrito a fornecedores e alto custo para os consumidores mudarem de fornecedor são exemplos comuns de barreiras a entrada.”<sup>23</sup>

A menor concentração encontrada na atividade varejista em relação a indústria pode ser explicada pelas baixas barreiras a entrada, mas ainda assim o setor de supermercados vem apresentando tendência a concentração.

<sup>23</sup> GHOSH, A.p.42 Retail Management. 2 ed. Fort Worth : The Dryden Press, 1994.



Gráfico I: Concentração de Negócios



Fonte: Censo Nielsen 1997.

De 1991 a 1996, 89% das vendas foram negociadas por 20% das lojas e no ano de 1996, 2% das lojas foram responsáveis por 62% das vendas, representando um crescimento de 3% em relação ao ano anterior.

## Produtos

O supermercado é, antes de tudo, uma loja de venda de produtos alimentícios, em geral, com volume de vendas mais elevado que as demais lojas do setor varejista. Inicialmente vendia basicamente produtos enlatados e gradativamente aumentou o mix de produtos com laticínios, produtos de panificação, frutas e verduras. Nos últimos anos tem sido possível realizar quase todo tipo de compra, da carne, frutas e produtos vegetais a aparelhos de som, CD's e livros.<sup>24</sup>

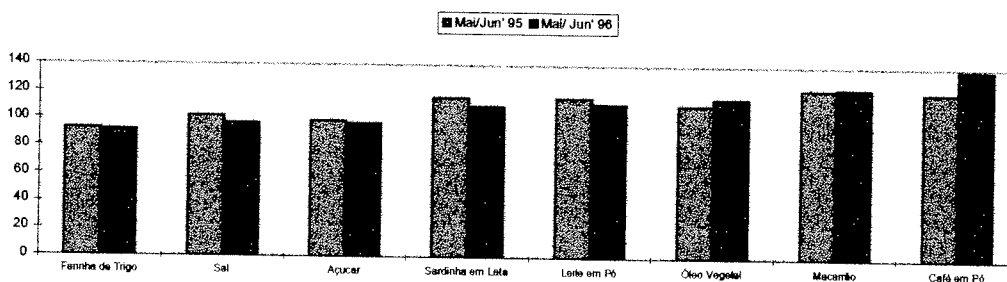
O aumento do mix de produtos tem se dado principalmente no segmento de produtos não-básicos, isto permite aumentar a venda média por cliente, fazer competição as

<sup>24</sup> STILMAN, MEYER. p. 95. Op.cit.

demais formas de varejo, formação de margem mais alta e atender melhor os gostos dos consumidores, que preferem mais produtos expostos na loja.

A implantação do Plano Real, e a consequente queda da inflação, permitiu a uma grande parcela da população voltar a consumir, são milhares de consumidores que com sua renda real aumentada viram a possibilidade de consumir produtos antes inaccessíveis, ou seja, produtos com elasticidade-renda alta, como aparelhos eletrônicos, CD's e alimentação não-básica. Observa-se abaixo a evolução para produtos da cesta básica e de produtos não-básicos.<sup>25</sup>

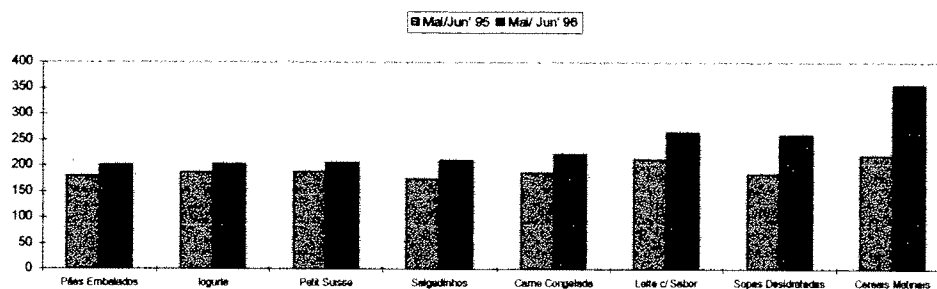
Gráfico II: A Cesta Básica de Alimentação  
Índices de Variação de Consumo Base100: Mai/ Jun' 1994



Pelo gráfico nota-se a diminuição do consumo de Mai/ Jun' 96 em relação a Mai/ Jun' 95 e até, no caso da farinha de trigo, sal e açúcar, retração em relação a Mai/ Jun' 94. No gráfico abaixo apresentamos os maiores crescimentos para produtos não-básicos.

<sup>25</sup> Anuário brasileiro dos supermercados 1996. p.29.

Gráfico III: Alimentação - Índices de Variação de Consumo  
Base100: Mai/Jun' 94



De fato, este aumento no mix de produtos acompanhado do crescimento das vendas de produtos não-básicos poderia contribuir para aumento das margens, em parte compensando a perda do ganho financeiro no período pós-real.

## Tecnologia

A atividade supermercadista tem-se caracterizado por grandes mudanças tecnológicas. Estas mudanças têm impactado o setor de maneira significativa, principalmente no relacionamento com fornecedores e consumidores.

De todas as coisas que podem modificar as regras da concorrência, a transformação tecnológica figura entre as mais proeminentes.<sup>26</sup> A tecnologia está contida em todas as atividades de valor, entende-se por atividades de valor como as atividades físicas e tecnologicamente distintas, através dos quais uma empresa cria um produto valioso para os seus compradores.<sup>27</sup>

<sup>26</sup> PORTER, Michael E. p.153. Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

<sup>27</sup> PORTER, Michael E. p. 34. Op.cit.

Alterações na tecnologia afetam quase todas as atividades de valor, recentemente têm havido alterações na tecnologia de sistemas de informação, propiciando as empresas efetuarem pedidos mais rápidos e estabelecerem um elo com fornecedores.<sup>28</sup>

Dentre estas alterações esta a utilização do conceito de logística nos supermercados. Entende-se por logística como “o processo de planejamento, operação e controle dos fluxos de matéria prima, material em processo e produtos acabados, bem como do fluxo de informação, desde a fonte de suprimentos até o usuário final, assegurando, ao mínimo custo, a satisfação total do cliente.”<sup>29</sup>

Atualmente, as firmas vem desenvolvendo o conceito de “Supply-chain management” em que fornecedores, distribuidores e consumidores partilham planos e trocam informações com o objetivo de tornar o canal mais produtivo e competitivo, superando a tradicional visão em que comprador e vendedor são considerados adversários.<sup>30</sup>

A indústria americana apresentou o conceito de ECR (Efficient Consumer Response) em 1993 como resultado do “Supply Chain” com três premissas: modificar o fluxo de produtos, modificar o fluxo de informações e modificar o fluxo de caixa, objetivando a eliminação de tempo-custo-estoque em atividades que não agregassem valor ao produto.<sup>31</sup> As estimativas de economia potencial derivada do ECR têm chegado a 30 bilhões de dólares ou 10% das vendas de supermercados nos Estados Unidos.<sup>32</sup>

<sup>28</sup> PORTER, Michael E. p. 156. Op.cit.

<sup>29</sup> Associação Brasileira dos Supermercados. Anuário brasileiro dos supermercados 1996. p. 65

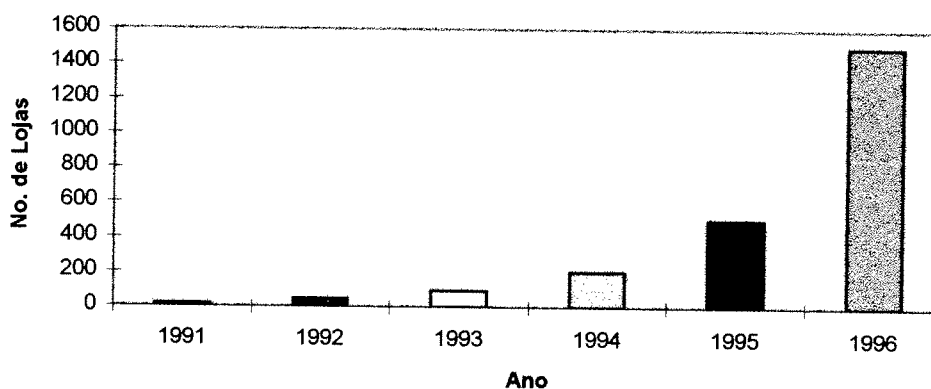
<sup>30</sup> JOHNSON, James C. WOOD, Donald F. p.30. Contemporary Logistics. 6 ed.Upper Saddle River: Prentice Hall, 1996.

<sup>31</sup> Associação Brasileira dos Supermercados. Anuário brasileiro dos supermercados 1996. p. 67

<sup>32</sup> Associação Brasileira dos Supermercados. Anuário brasileiro dos supermercados 1996. p. 62

Esta prática apoia-se em diversas técnicas e tecnologias, dentre elas o código de barras e o EDI (Eletronic Data Interchange), além de exigir a quebra de paradigmas no relacionamento entre compradores e fornecedores. Nota-se ao longo dos anos um crescimento acelerado do número de lojas automatizadas no Brasil.

**Gráfico IV: Evolução do Número de Lojas Automatizadas no Brasil (1991-1996)**



Fonte: Anuário brasileiro dos supermercados 1996.

Após o Plano Real aumentou a parceria entre supermercado e fornecedor, a redução do ganho inflacionário foi determinante para esta mudança de relação, no contexto de inflação elevada havia sempre a disputa concernente aos prazos de pagamentos entre fornecedores e supermercados. Deste modo, a aplicação do ECR foi beneficiada, primeiramente pela necessidade de padronização de técnicas e informação para a aplicação do conceito, que dificilmente acontecerá sem parceria; segundo, porque seria difícil imaginarmos, por exemplo, um sistema de reposição automática de estoques no contexto de variação frequente nos preços.

Desde a última década o poder tem se deslocado da indústria para o consumidor.<sup>33</sup> Como já mencionado neste trabalho, satisfazer as necessidades dos consumidores tornou-se fundamental, portanto, as mudanças tecnológicas tem que se reverter em benefícios para os consumidores através de menores preços ou melhores serviços, criando uma vantagem para as firmas que as implementam.

---

<sup>33</sup> JOHNSON, James C. WOOD, Donald F. p.48. Op.cit.

## **CAPÍTULO IV : EVIDÊNCIA EMPÍRICA**

Para a análise empírica do setor utilizou-se dados consolidados e realizou-se o acompanhamento da evolução das redes de supermercados. Foram selecionadas 20 das maiores redes de supermercados no ano de 1994, segundo ranking da Associação Brasileira de Supermercados, que faz a classificação por faturamento bruto, e analisados os dados destas mesmas empresas e sua evolução nos anos de 1994, 1995 e 1996. Foram excluídas da amostra as cooperativas, estas possuem características diferentes dos supermercados como ausência de fins lucrativos e apresentam indicadores muito diferentes das empresas com mesmo nível de faturamento bruto no setor de supermercados.

Os valores anuais de faturamento bruto na amostra foram todos atualizados para o ano de 1996 pelo Índice geral de preços do mercado (IGPM) medido pela Fundação Getúlio Vargas, as taxas foram 15,25% em 1995 e 9,20% em 1996.

### **Dados do Setor**

O setor de supermercados acompanhou o crescimento da economia nos últimos anos com crescimento das vendas de 1994 a 1996.

Tabela VII: Evolução do faturamento e dos empregos diretos

	1994 tx. cambial R\$ 0,93	1995 tx. cambial R\$ 0,93	1996 tx. cambial R\$ 1,007
FATURAMENTO ANUAL (em US\$ Bilhões)	US\$ 37,5	US\$ 43,7	US\$ 46,5
PARTICIPAÇÃO SOBRE PIB	6,0%	6,6%	6,2%
EMPREGOS DIRETOS	650,000	655,200	625,000

Fonte: Homepage ABRAS

Apesar do crescimento do faturamento anual, há uma redução do nível de emprego de 650,000 em 1994 para 625,000 em 1996, sugerindo ganhos de produtividade no setor. Apresentamos abaixo os dados da amostra, as tabelas completas encontram-se no Anexo I.

### Área de Vendas

Com a tendência ao aumento do mix de produtos e a preferência dos consumidores por ambientes maiores em que a compra possa tornar-se um momento de lazer, é de se concluir que há uma tendência ao aumento da área de vendas dos supermercados, como na tabela abaixo:

Tabela VIII: Evolução da área de vendas (m<sup>2</sup>) em relação ao número de lojas

Consolidado 20 maiores	AV/NL
1996	2379.26
1995	2278.70
1994	2202.33

Fonte: Homepage ABRAS

A área de vendas (AV) em relação ao número de lojas (NL) aumenta de 2202.33m<sup>2</sup>/loja em 1993 para 2379.26m<sup>2</sup>/loja em 1996.

### Funcionários



Como mencionado anteriormente, o Plano Real levou os supermercados a buscarem a eficiência operacional. Houve uma redução do número de funcionários no período 1995/ 1996 para o setor e, observando-se a evolução dos indicadores relativos Funcionário/ Check-out e Funcionário/ Área de Vendas, observa-se também sua redução. Deste modo, há indicação de que houve aumento da eficiência operacional.

Tabela IX: Evolução do número de funcionários em relação ao número de check-outs e a área de vendas (m2)

Consolidado 20 maiores	FUN/CK	FUN/AV
1996	7.47	0.068
1995	7.35	0.070
1994	7.53	0.073

Fonte: Homepage ABRAS

Há redução de 0.073 funcionários (FUN) por área de vendas (m2) em 1994 para 0.068 funcionários por área de vendas em 1996, também havendo redução no número de funcionários por número de check-outs. A maior eficiência dos check-outs é evidenciada pela relação área de vendas (m2) por check-out como observado abaixo.

Tabela X: Evolução da área de vendas (m2) em relação ao número de check-outs.

Consolidado 20 maiores	AV/CK
1996	109.99
1995	105.00
1994	103.85

Fonte: Homepage ABRAS

Observa-se uma relação cada vez maior entre a área de vendas e número de check-outs.

## Faturamento

No período 1995/1996 há redução das relações FAT/AV e FAT/FUN, no entanto o aumento é expressivo se comparado com 1994. Estas variáveis reforçam o aumento de produtividade do setor, principalmente pela redução de mão-de-obra que pode ser consequência de alterações tecnológicas pela qual o setor vem passando.

Tabela XI: Evolução do faturamento em relação ao número de check-outs, área de vendas (m<sup>2</sup>) e número de funcionários

<b>Consolidado 20 maiores</b>	<b>FAT/CK</b>	<b>FAT/AV</b>	<b>FAT/FUN</b>
1996	1,102,999.66	10,028.27	147,570.08
1995	1,088,137.59	10,362.93	147,977.48
1994	909,824.94	8,760.65	120,772.39

Fonte: Homepage ABRAS

## CAPÍTULO IV : CONCLUSÃO

“A literatura econômica nas últimas décadas sinaliza uma mudança no tratamento dos serviços como um tema a ser investigado (...)”.<sup>34</sup> A importância é acompanhada da dificuldade de se analisar um setor tão heterogêneo como o setor de serviços e em processo rápido de evolução.

Neste trabalho, analisando o caso do setor de supermercados, enfatizou-se esta evolução sob três variáveis principais: preços, serviços, produtos e tecnologia. Estas variáveis são determinantes do padrão de evolução do varejo e sofreram mudanças significativas nos últimos anos.

O Plano Real tem uma participação definitiva nestas mudanças, no entanto este é o processo natural de uma economia globalizada. A eficiência operacional, a adaptação as mudanças na demandas dos consumidores e a globalização são os desafios atuais para o setor, num cenário de mudanças tecnológicas, alterações nos hábitos de consumo e entrada de novos concorrentes como o supermercado Wal-Mart.

---

<sup>34</sup> MELO, Hildete P., ROCHA, Carlos F., FERRAZ, Galeano. , SABBATO, Alberto D. , DWECK, Ruth H. p.24. É possível uma política para o setor de serviços; IPEA. Texto para discussão no. 457, Jan. 1997.

A sociedade do futuro é a sociedade de serviços e uma preocupação óbvia que surge é se o Brasil está preparado para estas mudanças, muitos anos de baixo investimento em educação criaram uma legião de trabalhadores desqualificados que ficaram a margem de um processo que evolui no sentido de “work smarter” em detrimento do trabalho dito braçal, que já pode ser substituído por máquinas.<sup>35</sup> Será um desafio para o Brasil conciliar este inexorável processo de mudança com o perfil atual da mão-de-obra e da própria organização das empresas.

---

<sup>35</sup> Drucker, Peter. The New Productivity Challenge. Harvard Business Review, p.69-79, nov-dez. 1991.

## Anexo I : Ranking ABRAS

Ano	Supermercado	FATURAMENTO BRUTO R\$	No. Check-out	Área de Vendas M2	No. de Lojas	Funcionários
1	1996 CARREFOUR COM IND. LTDA	4,897,013,694.00	3,370	450,525	44	23,976
	1995 CARREFOUR COM IND. LTDA	5,113,397,120.83	3,129	381,158	38	21,780
	1994 CARREFOUR COM IND. LTDA	4,073,209,784.85	2,779	328,222	33	22,658
2	1996 CIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO	3,535,662,140.00	2,783	294,734	223	20,737
	1995 CIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO	3,460,891,425.26	2,831	271,244	218	20,429
	1994 CIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO	2,809,198,248.77	2,830	257,376	216	20,142
3	1996 CASAS SENDAS COMÉRCIO E IND. SA	1,545,741,490.00	1,441	142,917	56	11,849
	1995 CASAS SENDAS COMÉRCIO E IND. SA	1,445,805,309.31	1,428	138,151	55	11,417
	1994 CASAS SENDAS COMÉRCIO E IND. SA	1,120,584,313.63	1,349	146,843	57	12,012
4	1996 BOMPREGO	1,247,060,431.00	1,157	122,687	50	8,576
	1995 BOMPREGO	1,284,640,812.00	1,296	133,407	59	8,775
	1994 BOMPREGO	1,063,431,976.52	1,437	141,840	73	8,616
5	1996 PAES MENDONÇA	1,010,186,831.00	1,011	138,345	35	6,190
	1995 PAES MENDONÇA	956,146,627.80	1,060	140,262	35	6,052
	1994 PAES MENDONÇA	929,957,778.47	1,164	147,006	39	7,047
6	1996 NACIONAL CDA	695,497,017.00	960	82,713	65	6,741
	1995 NACIONAL CDA	641,475,809.52	1,008	95,134	72	7,513
	1994 NACIONAL CDA	480,664,473.28	838	81,228	65	6,221
7	1996 SUPERMAR	656,880,727.00	878	102,004	51	6,397
	1995 SUPERMAR	679,220,934.76	997	98,772	48	5,129
	1994 SUPERMAR	613,868,285.03	1,126	108,047	48	6,236
8	1996 CIA ZAFFARI	587,913,640.00	597	51,323	18	5,894
	1995 CIA ZAFFARI	539,240,741.68	593	51,323	18	5,729
	1994 CIA ZAFFARI	425,389,157.03	592	50,669	18	5,569
9	1996 CIA REAL DE DISTRIBUIÇÃO	560,965,000.00	564	65,460	34	3,889
	1995 CIA REAL DE DISTRIBUIÇÃO	540,848,860.19	522	59,940	35	4,354
	1994 CIA REAL DE DISTRIBUIÇÃO	499,350,480.24	592	62,037	39	4,786
10	1996 ELDORADO SA COM. IND. IMP.	499,090,651.00	340	57,968	8	2,577
	1995 ELDORADO SA COM. IND. IMP.	563,188,313.69	388	55,406	8	3,660
	1994 ELDORADO SA COM. IND. IMP.	517,467,048.80	432	80,500	8	3,657
Consolidado 10 maiores						
	1996	15,236,011,621.00	13,101	1,508,676	584	96,826
	1995	15,224,855,955.04	13,252	1,424,797	586	94,838
	1994	12,533,121,546.62	13,139	1,403,768	596	96,944

Ano	Supermercado	FATCK	FATAV	FATFUN	FUBCK	FUBAV	CK/NL	AV/CK	AV/NL
1	1996 CARREFOUR COM IND. LTDA	1,453,120	10,870	204,246	7.11	0.053	76.59	133.69	10,239.20
	1995 CARREFOUR COM IND. LTDA	1,634,195	13,415	234,775	6.96	0.057	82.34	121.81	10,030.47
	1994 CARREFOUR COM IND. LTDA	1,465,711	12,410	179,769	8.15	0.069	84.21	118.11	9,946.12
2	1996 CIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO	1,270,450	11,996	170,500	7.45	0.070	12.48	105.91	1,321.68
	1995 CIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO	1,222,498	12,759	169,411	7.22	0.075	12.99	95.81	1,244.24
	1994 CIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO	992,650	10,915	139,470	7.12	0.078	13.10	90.95	1,191.56
3	1996 CASAS SENDAS COMÉRCIO E IND. SA	1,072,687	10,816	130,453	8.22	0.08	25.73	99.18	2,552.09
	1995 CASAS SENDAS COMÉRCIO E IND. SA	1,012,469	10,465	126,636	8.00	0.08	25.96	96.74	2,511.84
	1994 CASAS SENDAS COMÉRCIO E IND. SA	830,678	7,631	93,289	8.90	0.08	23.67	108.85	2,576.19
4	1996 BOMPREGO	1,077,840	10,165	145,413	7.41	0.07	23.14	106.04	2,453.74
	1995 BOMPREGO	991,235	9,629	146,398	6.77	0.07	21.97	102.94	2,261.14
	1994 BOMPREGO	740,036	7,497	123,425	6.00	0.06	19.68	98.71	1,943.01
5	1996 PAES MENDONÇA	999,196	7,302	163,197	6.12	0.04	28.89	136.84	3,952.71
	1995 PAES MENDONÇA	902,025	6,817	157,989	5.71	0.04	30.29	132.32	4,007.49
	1994 PAES MENDONÇA	798,933	6,326	131,965	6.05	0.05	29.85	128.29	3,769.38
6	1996 NACIONAL CDA	724,476	8,409	103,174	7.02	0.08	14.77	86.16	1,272.51
	1995 NACIONAL CDA	636,385	6,743	85,382	7.45	0.08	14.00	94.38	1,321.31
	1994 NACIONAL CDA	573,585	5,917	77,265	7.42	0.08	12.89	96.93	1,249.66
7	1996 SUPERMAR	748,156	6,440	102,686	7.29	0.06	17.22	116.18	2,000.08
	1995 SUPERMAR	681,265	6,877	132,428	5.14	0.05	20.77	99.07	2,057.75
	1994 SUPERMAR	545,176	5,681	96,439	5.54	0.06	23.46	95.96	2,250.98
8	1996 CIA ZAFFARI	984,780	11,455	99,748	9.87	0.11	33.17	85.97	2,851.28
	1995 CIA ZAFFARI	909,344	10,507	94,125	9.66	0.11	32.94	86.55	2,851.28
	1994 CIA ZAFFARI	718,563	8,395	76,385	9.41	0.11	32.89	85.59	2,814.94
9	1996 CIA REAL DE DISTRIBUIÇÃO	994,619	8,570	144,244	6.90	0.06	16.59	116.06	1,925.29
	1995 CIA REAL DE DISTRIBUIÇÃO	1,036,109	9,023	124,219	8.34	0.07	14.91	114.83	1,712.57
	1994 CIA REAL DE DISTRIBUIÇÃO	843,497	8,049	104,336	8.08	0.08	15.18	104.79	1,590.69
10	1996 ELDORADO SA COM. IND. IMP.	1,467,914	8,610	193,671	7.58	0.04	42.50	170.49	7,246.00
	1995 ELDORADO SA COM. IND. IMP.	1,451,516	10,165	153,877	9.43	0.07	48.50	142.80	6,925.75
	1994 ELDORADO SA COM. IND. IMP.	1,197,840	6,428	141,500	8.47	0.05	54.00	186.34	10,062.50
Consolidado 10 maiores									
	1996	1,162,966	10,099	157,355	7.39	0.064	22.43	115.16	2,583.35
	1995	1,148,872	10,686	160,535	7.16	0.067	22.61	107.52	2,431.39
	1994	953,887	8,928	129,282	7.38	0.069	22.05	106.84	2,355.32

Ano	Supermercado	FATURAMENTO BRUTO R\$	No. Check-out	Área de Vendas M2	No. de Lojas	Funcionários
11	1996 SE SA COMERCIO E IMP.	498,800,130.00	396	42,053	18	4,033
	1995 SE SA COM. E IMP.	439,727,269.80	361	38,349	17	3,963
	1994 SE SA COM E IMP	353,099,294.39	322	34,931	15	3,495
12	1996 REDE BARATEIRO DE SUPERMERCADO	494,080,571.00	654	67,880	30	4,961
	1995 REDE BARATEIRO DE SUPERMERCADOS	453,804,847.96	566	65,790	29	4,480
	1994 REDE BARATEIRO DE SUPERMERCADOS	393,371,399.02	618	66,851	29	4,045
13	1996 DEMETERCO E CIA LTDA	460,446,188.00	425	29,959	13	4,050
	1995 DEMETERCO E CIA LTDA	404,499,733.09	422	29,515	13	3,868
	1994 DEMETERCO & CIA LTDA	301,733,413.11	356	22,171	12	3,522
14	1996 COMERCIAL GENTIL MOREIRA SA	364,165,963.00	533	48,278	31	2,672
	1995 COML GENTIL MOREIRA SA	384,217,397.93	508	52,216	29	3,199
	1994 COML GENTIL MOREIRA SA	368,129,516.64	513	52,585	30	3,865
15	1996 PERALTA COML. IMP. LTDA	324,294,142.00	431	51,234	38	3,072
	1995 PERALTA COML IMP LTDA	272,169,061.16	431	51,234	38	3,022
	1994 PERALTA COML IMP LTDA	216,874,901.93	461	51,234	38	3,377
16	1996 CÂNDIA MERCANTIL NORTE SUL LTDA	313,695,400.00	100	7,450	2	1,030
	1995 CANDIA MERCANTIL NORTE SUL LTDA	313,342,730.06	100	7,450	2	1,064
	1994 CANDIA MERCANTIL NORTE SUL LTDA	255,112,572.62	100	7,450	2	1,133
17	1996 G. BARBOSA & CIA LTDA	305,228,834.00	453	35,446	34	3,315
	1995 G BARBOSA & CIA LTDA	281,487,102.62	436	35,446	34	3,159
	1994 G BARBOSA & CIA LTDA	237,787,758.70	438	34,355	36	3,116
18	1996 SONDA SUPERMERCADOS EXP. IMP. LTDA	265,702,708.00	224	22,104	6	2,251
	1995 SONDA SUPERMERCADOS EXP E IMP LTDA	222,071,684.02	187	17,944	5	2,059
	1994 SONDA SUPERMERCADOS EXP E IMP LTDA	187,464,335.33	187	17,944	5	1,977
19	1996 SUPERMERCADOS MUNDIAL LTDA	229,453,878.00	249	18,200	14	2,227
	1995 SUPERMERCADOS MUNDIAL LTDA	209,010,911.93	249	18,200	14	2,323
	1994 SUPERMERCADOS MUNDIAL LTDA	184,775,153.77	240	18,200	14	2,350
20	1996 RAINHA SUPERMERCADOS LTDA	238,157,800.00	415	36,443	15	2,486
	1995 RAINHA SUPERMERCADOS LTDA	213,718,306.62	415	36,443	13	2,496
	1994 RAINHA SUPERMERCADOS LTDA	229,933,726.66	400	32,551	14	2,541
	Consolidado 11-20					
	1996	3,494,025,614	3,880	359,047	201	30,097
	1995	3,194,049,045	3,675	352,587	194	29,633
	1994	2,728,282,072	3,635	338,272	195	29,421

Ano	Supermercado	FAT/CK	FAT/AV	FAT/FUN	FUN/CK	FUN/AV	CK/NL	AV/CK	AV/NL
11	1996 SE SA COMERCIO E IMP.	1.259.596	11.881	123.550	10,18	0,10	22,00	106,19	2.336,25
	1995 SE SA COM. E IMP.	1.218.081	11.466	110.958	10,98	0,10	21,24	106,23	2.255,82
	1994 SE SA COM E IMP	1.096.582	10.108	101.030	10,85	0,10	21,47	108,48	2.326,73
12	1996 REDE BARATEIRO DE SUPERMERCADO	755.475	7.279	99.593	7,59	0,07	21,80	103,79	2.262,67
	1995 REDE BARATEIRO DE SUPERMERCADOS	801.775	6.898	101.296	7,92	0,07	19,52	116,24	2.268,62
	1994 REDE BARATEIRO DE SUPERMERCADOS	636.523	5.884	97.249	6,55	0,06	21,31	106,17	2.305,21
13	1996 DEMETERCO E CIA LTDA	1.083.403	15.369	113.690	9,53	0,14	32,69	70,49	2.304,54
	1995 DEMETERCO E CIA LTDA	958.530	13.705	104.576	9,17	0,13	32,46	69,94	2.270,38
	1994 DEMETERCO & CIA LTDA	847.566	13.609	85.671	9,89	0,16	29,67	62,28	1.847,58
14	1996 COMERCIAL GENTIL MOREIRA SA	683.238	7.543	136.290	5,01	0,06	17,19	90,58	1.557,35
	1995 COML GENTIL MOREIRA SA	756.333	7.358	120.105	6,30	0,06	17,52	102,79	1.800,55
	1994 COML GENTIL MOREIRA SA	717.601	7.001	95.247	7,53	0,07	17,10	102,50	1.752,83
15	1996 PERALTA COML. IMP. LTDA	752.423	6.330	105.564	7,13	0,06	11,34	118,87	1.348,26
	1995 PERALTA COML IMP LTDA	631.483	5.312	90.063	7,01	0,06	11,34	118,87	1.348,26
	1994 PERALTA COML IMP LTDA	470.444	4.233	64.221	7,33	0,07	12,13	111,14	1.348,26
16	1996 CÂNDIA MERCANTIL NORTE SUL LTDA	3.136.954	42.107	304.559	10,30	0,14	50,00	74,50	3.725,00
	1995 CANDIA MERCANTIL NORTE SUL LTDA	3.133.427	42.059	294.495	10,64	0,14	50,00	74,50	3.725,00
	1994 CANDIA MERCANTIL NORTE SUL LTDA	2.551.126	34.243	225.166	11,33	0,15	50,00	74,50	3.725,00
17	1996 G. BARBOSA & CIA LTDA	673.794	8.611	92.075	7,32	0,09	13,32	78,25	1.042,53
	1995 G BARBOSA & CIA LTDA	645.613	7.941	89.106	7,25	0,09	12,82	81,30	1.042,53
	1994 G BARBOSA & CIA LTDA	542.894	6.921	76.312	7,11	0,09	12,17	78,44	954,31
18	1996 SONDA SUPERMERCADOS EXP. IMP. LTDA	1.186.173	12.021	118.038	10,05	0,10	37,33	98,68	3.684,00
	1995 SONDA SUPERMERCADOS EXP E IMP LTDA	1.187.549	12.376	107.854	11,01	0,11	37,40	95,96	3.588,80
	1994 SONDA SUPERMERCADOS EXP E IMP LTDA	1.002.483	10.447	94.823	10,57	0,11	37,40	95,96	3.588,80
19	1996 SUPERMERCADOS MUNDIAL LTDA	921.502	12.607	103.033	8,94	0,12	17,79	73,09	1.300,00
	1995 SUPERMERCADOS MUNDIAL LTDA	839.401	11.484	89.975	9,33	0,13	17,79	73,09	1.300,00
	1994 SUPERMERCADOS MUNDIAL LTDA	769.896	10.152	78.628	9,79	0,13	17,14	75,83	1.300,00
20	1996 RAINHA SUPERMERCADOS LTDA	573.874	6.535	95.800	5,99	0,07	27,67	87,81	2.429,53
	1995 RAINHA SUPERMERCADOS LTDA	514.984	5.864	85.624	6,01	0,07	31,92	87,81	2.803,31
	1994 RAINHA SUPERMERCADOS LTDA	574.834	7.064	90.489	6,35	0,08	28,57	81,38	2.325,07
Consolidado 11-20									
	1996	900.522	9.731	116.092	7,76	0,08	19,30	92,54	1.786,30
	1995	869.129	9.059	107.787	8,06	0,08	18,94	95,94	1.817,46
	1994	750.559	8.065	92.732	8,09	0,09	18,64	93,06	1.734,73

Consolidado 20 maiores	FATURAMENTO BRUTO R\$	No. Check-out	Área de Vendas M2	No. de Lojas	Funcionários
1996	18.730.037,235	16.981	1.867,723	785	126.923
1995	18.418.905,000	16.927	1.777,384	780	124.471
1994	15.261.403,619	16.774	1.742,040	791	126.365

Consolidado 20 maiores	FAT/CK	FAT/AV	FAT/FUN	FUN/CK	FUN/AV	CK/NL	AV/CK	AV/NL
1996	1.103,000	10,028	147,570	7,47	0,068	21,63	109,99	2.379,26
1995	1.088,138	10,363	147,977	7,35	0,070	21,70	105,00	2.278,70
1994	909,825	8,761	120,772	7,53	0,073	21,21	103,85	2.202,33

## BIBLIOGRAFIA

- Amadeo, Edward. *A Fase Mais Dura Do Ajuste*. Rio de Janeiro: PUC/ Departamento de Economia.
- Amadeo, Edward, Scandiuzzi, João, Pero, Valéria. *Ajuste Empresarial, Empregos e Tercerização*. Rio de Janeiro: PUC/ Departamento de Economia, set. 1994 (Texto para Discussão, 322).
- Gordon, Robert. *Problems In The Measurement and Performance of Service-Sector Productivity In The United States*. Massachusetts, National Bureau Of Economic Research, mar. 1996 (Working Paper no. 5519)
- Drucker, Peter. *The New Productivity Challenge*. Harvard Business Review, p.69-79, nov-dez. 1991.
- Villela, André, Silva, Ricardo. *Ganhos de Produtividade: Aspectos Conceituais e Implicações Econômicas*. Revista do BNDES, p.77-98, dez. 1994.



- Baumol, W. J. Macroeconomics of unbalanced growth: the anatomy of urban crisis. American Economic Review. June, 1967.
- Baumol, W. J. Blackman, S. A. B., Wolf, E. N. Unbalanced growth revisited: asymptotic stagnancy and new evidency. The American Economic Review. Sept, 1985.
- Levy, M., Weitz, B. Retailing Management. 2. ed. Chicago : Irwin, 1995.
- McNair, Malcolm, May, Eleanor. The Next Revolution of the Retailing Wheel. Harvard Business Review. Set-Out, 1978.
- Lush, Dunne & Gebhardt, 1993. Retail Marketing. South-Western Publishing Co..
- Ghosh, Avijit, 1994. Retail Management. The Dryden Press.
- Moretti, Marcus, 1996. Determinantes da natureza evolutiva e dos padrões estratégicos do varejo. Varejo Competitivo. Ed. Atlas.
- Padro, Paulo, Marchetti, Renato, 1996. A automação comercial e a satisfação do consumidor em supermercados. Varejo Competitivo. Ed. Atlas.
- Lepsch, Sérgio, 1996. Fixação de preços em grandes e médios supermercados brasileiros na atualidade. Varejo Competitivo. Ed. Atlas.

- Ben M. Enis, Keith K. Cox, Michael P. Mokwa. Marketing Classics. 8 edição. Prentice Hall
- Anuário brasileiro dos supermercados 1996. Associação Brasileira dos Supermercados.
- Censo Nielsen 1997. Índice Nielsen Alimentar.
- JOHNSON, James C. WOOD, Donald F. Contemporary Logistics. 6 ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1996.
- PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- MELO, Hildete P., ROCHA, Carlos F., FERRAZ, Galeano. , SABBATO, Alberto D. , DWECK, Ruth H. O crescimento dos serviços no Brasil: considerações preliminares; IPEA. Série Seminários No. 15/96, Set. 1996.
- STILMAN, MEYER. p.184-186. O comércio varejista e os supermercados na cidade de São Paulo. Fac. de Ciências Economicas e Administrativas. Universidade de São Paulo. Boletim No. 35. Volume I e II. 1962.
- MELO, Hildete P., ROCHA, Carlos F., FERRAZ, Galeano. , SABBATO, Alberto D. , DWECK, Ruth H. p.24. É possível uma política para o setor de serviços; IPEA. Texto para discussão no. 457, Jan. 1997.

- Saez, F. (ed.) Los Servicios en España: situación y tendencias, Ed. FEDEA, Madrid, 1993.