

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

MONOGRAFIA DE FINAL DE CURSO

**O SETOR SUPERMERCADISTA: O DESENVOLVIMENTO, OS PRINCIPAIS
PROBLEMAS E O DESEMPENHO NO ANO DE 1995 E 1996**

FLÁVIA KRAWCZUK CRAVEIRO

Nº DE MATRICULA: 9316271-1

ORIENTADOR: JOSÉ HENRIQUE TINOCO

DEZEMBRO DE 1997

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

MONOGRAFIA DE FINAL DE CURSO

**O SETOR SUPERMERCADISTA: O DESENVOLVIMENTO, OS PRINCIPAIS
PROBLEMAS E O DESEMPENHO NO ANO DE 1995 E 1996**

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

Flávia Krawczuk Craveiro
FLÁVIA KRAWCZUK CRAVEIRO

Nº DE MATRICULA: 9316271-1

ORIENTADOR: JOSÉ HENRIQUE TINOCO

DEZEMBRO DE 1997

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

Agradeço a paciência e compreensão do meu mestre e professor Tinoco, dos meus pais, do namorado e de meus amigos e colegas.

ÍNDICE:

I. Introdução.....	6
II. Desenvolvimento.....	10
III. O desempenho durante o Plano Real.....	27
3.1. O desempenho em 1995.....	30
3.2. O desempenho em 1996.....	38
3.3. As perspectivas para o faturamento de 1997.....	48
IV. As alternativas para o aumento da competitividade.....	52
4.1. As alternativas para atrair o cliente.....	53
4.2. As novas tecnologias.....	57
4.2.1. A automatização das lojas.....	58
4.2.2. A ECR - Efficient Consumer Response.....	61
4.2.3. O EDI - Intercâmbio Eletrônico de Dados.....	62
V. A inadimplência.....	64
VI. Conclusão.....	68
VII. Referencias Bibliográficas.....	71

ÍNDICE DE TABELAS:

Anexo 1 : Termômetro de Vendas Ponderado.....	73
Anexo 2 : Os números do setor - Desempenho das empresas de 1987 à 1996.....	76
Anexo 3: O Ranking das 5 maiores empresas.....	79

I. INTRODUÇÃO:

Para o consumidor o supermercado¹ é sinônimo de poder encontrar tudo aquilo de que se necessita num único lugar, significando assim uma economia e racionalização de tempo e energia. Os consumidores valorizam principalmente itens como preço, localização, limpeza, auto-serviço, apresentação e qualidade dos produtos perecíveis, atendimento, mobilidade interna, existência de filas pequenas e estacionamento. O preço tende a ter maior importância nas compras pesadas e a localização nas compras do dia-a-dia.

Observou-se nas últimas décadas o aumento do número de produtos julgados supérfluos. Frequência e hábitos de compra variam conforme o indivíduo. Pode-se falar que há vários tipos de consumidor: os que obedecem a um planejamento prévio, os que procuram terminar as compras rapidamente, os que examinam tudo, etc. Nos últimos tempos, a questão da preferência, vinculada à imagem da marca, vem perdendo terreno para o fator preço na escolha dos produtos. Os produtos que continuam sendo escolhidos pela marca variam individualmente. A escolha é condicionada por critérios

¹ Um supermercado tradicional tem como características uma área de vendas superior a 300 metros quadrados, de três a quarenta check-outs, de 1,5 mil a 5 mil itens em exposição com no mínimo três departamentos e faturamento de mais de 1 milhão de dólares por ano.

subjetivos. Além do preço, os consumidores tendem a observar na hora da compra, a embalagem, a aparência do produto, a data de validade e o conhecimento da marca.

Um setor como este, que está inserido no dia-a-dia de todas as pessoas vem chamando a nossa atenção uma vez que a estabilidade econômica que o país vinha alcançando não só resgatou a importância dos supermercados brasileiros, no contexto da economia, como também ressaltou a contribuição desse setor para a melhoria crescente da qualidade de vida da população brasileira. Mais que isso. Tem sido exemplo e referencial de competência em um cenário extremamente competitivo.

Com competitividade cada vez mais acirrada e a estabilidade econômica, a máxima “o cliente tem sempre razão” vem ganhando uma dimensão maior ano após ano. A globalização da economia faz com que a concorrência seja cada vez mais competente e provavelmente só conseguirão sobreviver aqueles que souberem atender muito bem o cliente. É devido a esse aumento na competitividade, principalmente pelo cliente, que os supermercados estão tendo a necessidade de diversificar e, sendo assim, cada vez mais vem criando áreas para encantar os clientes através de comodidade e conforto, como recreações para os filhos enquanto os pais fazem compras, “cachorródromo” que funcionam como canis para os cães que acompanham os clientes, café, biscoitos, pães de queijo, e muitos outros produtos e serviços, além dos investimentos em tecnologia que trazem uma redução nos custos e no tempo de permanência dos clientes nas lojas.

Temos então um interesse especial nesse setor da economia uma vez que este, depois do Plano Real, mostrou recordes de desempenho e faturamento nos anos de 1995 e 1996.

As perspectivas do setor para os próximos anos até poucos meses atrás não

poderiam ser melhores, entretanto nos últimos meses podemos perceber, principalmente nos jornais, que este não continua indo tão bem quanto antes. O recorde de faturamento que o setor vinha quebrando nos últimos dois anos e que pretendia quebrar novamente este ano parece que não vai ser atingido. As vendas estão caindo, e algumas notícias dão conta de uma queda de 1% no faturamento deste ano. As incertezas em relação à política econômica estão fazendo com que investidores estrangeiros que pretendiam apostar no setor que tanto vinha prosperando venham retardando seu interesse até o momento. Os supermercados ainda vem enfrentando um grande problema que é a inadimplência - esta registrou um crescimento de 18,3 % de dezembro a setembro de 1996, principalmente no que se respeito aos cheques pré-datados.

Procurarei mostrar neste trabalho a relevância do setor que tanto vinha prosperando e os problemas que está enfrentando. Seu desenvolvimento e seu desempenho no decorrer dos anos será mostrado no primeiro capítulo. No segundo capítulo será dado ênfase especial ao período pós Plano Real, quando este setor pode ser considerado um dos que vem apresentando melhor crescimento. Buscaremos mostrar que graças a introdução do Plano Real, que hoje nos traz taxas de inflação relativamente baixas e controladas, crescimento constante da economia, ainda que não muito alto, e que ainda fez com que o poder de compra da população aumentasse, esse segmento da economia vinha até o último ano conseguindo bater recordes de faturamento. A primeira seção analisa o panorama geral do setor com as mudanças ocorridas com a implementação do Plano. A segunda e a terceira seção, tratam do desempenho do setor nos anos de 1995 e 1996, respectivamente, quando este vinha batendo recordes de faturamento. Na quarta seção tentarei fazer uma perspectiva para este ano, 1997, quando a tendência de recordes de faturamento parece que vai ser rompida e sendo assim, teremos uma possível queda no faturamento - o problema vai

muito em função das incertezas em relação a economia. No quarto capítulo que devido ao crescimento da concorrência o setor está optando por diversos produtos e serviços, e que alguns não conseguirão sobreviver se não se ajustarem as novas tecnologias e diferenciação no atendimento. No próximo capítulo mostraremos um dos maiores problemas que o setor vem enfrentando principalmente nos últimos 3 anos que é o fantasma da inadimplência. Na conclusão tentarei fazer um resumo do que ocorreu nos anos de 1995, 1996 e 1997, com todas as mudanças ocorridas e que possam vir a ocorrer no setor supermercadista.

II. DESENVOLVIMENTO:

Os mercados podem ser considerados um dos ramos mais promissores no Brasil, porém também um dos mais exigentes, além de se constituírem em um dos setores que mais tem contribuído para o desenvolvimento do país. Desempenham papel fundamental no abastecimento da população brasileira. Os pioneiros no ramo, tanto imigrantes como brasileiros, tiveram como início de sua vida profissional a arrumação de prateleiras, o descarregamento de caixas, longas jornadas de trabalho em feiras ou armazéns, eram em sua maioria adolescentes e alguns estão na ativa até hoje, ou deixaram suas empresas sob direção de familiares.

Os supermercados brasileiros são o reflexo de tudo aquilo que vem ocorrendo nos supermercados de todo o resto do mundo, principalmente dos Estados Unidos. Foi lá que surgiu o auto-serviço² juntamente com outras novidades do capitalismo.

Antes dos auto-serviços o que existia eram grandes sacos de grãos e farinhas, grandes vidros de conservas e doces que se espalhavam por todos os lados e se mistura-

² Auto-serviço são lojas que, além de serem classificadas como “alimentares” tenham como característica fundamental balcões de saída de loja, com caixas registradoras (...) . Deverão 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”. (Censo Nielsen - Estrutura do varejo Brasileiro 95/96)

vam com rolos de cordas, metros de lingüiça e barris de azeite. Os fregueses eram atendidos com grande cordialidade geralmente pelos próprios donos dos armazéns. Os preços dos produtos só eram definidos quando alguém demonstrava interesse em comprá-lo, e este era variável, também, de acordo com a necessidade de caixa do comerciante, assim como da sua simpatia pelo freguês e do seu humor. A higiene e o conforto eram poucos, os produtos eram embalados em papel cinza e amarrados em barbante sem maiores cuidados.

Nos EUA, um dos principais motivadores do sistema de auto-serviço foi a Grande Depressão pois esta estava por criar um mercado ávido por preços baixos e estes eram, principalmente, oferecidos pelos supermercados.

A primeira loja de auto serviço surgiu nos EUA e foi criada por Clarence Saunders no ano de 1916, mais exatamente em Memphis, Tennessee, e era chamada de Piggly Wiggly. Foi uma grande revolução uma vez que introduzido esse sistema o preço de venda ficaria estampado em cada mercadoria. E um grande sucesso tanto que em pouco tempo outras 20 cadeias de lojas³ adotaram esse tipo de sistema, que, no entanto, só veio a se generalizar nos EUA a partir de 1930 com o surgimento dos supermercados.

Adotado o sistema de auto-serviço houve também a necessidade de se modificar o layout das lojas assim como a apresentação dos produtos, que agora viriam em pequenos pacotes ou latas onde ficariam estampados os nomes dos fabricantes.

Esse tipo de sistema só começou a ser implantado no Brasil na década de 50, com o surgimento de "peg-pags". No fim da década de 50 a produção de bens de

³ Consideradas assim 5 ou mais lojas com a mesma razão social. (Censo Nielsen - estrutura do Varejo Brasileiro 95/96)

consumo teve um grande impulso, principalmente na área de gêneros alimentícios. Foi começando a ser percebido o supermercado como fonte de proximidade com o consumidor e da percepção deste fato começaram a ocorrer paralelamente investimentos em outras áreas, principalmente áreas voltadas a suprir as necessidades dos supermercados (indústrias de gêneros alimentícios, fabricantes de check-outs⁴, fabricantes de gôndolas, investimentos na área de informática...) e assim este começou a se expandir por todo o país.

Na década de 60 vem a visão do supermercado como uma instituição nacional uma vez que este se expandiu enormemente nesta época inclusive para cidades menores. Contudo surgiam “problemas relativos à particularidades dos mercados consumidores locais, à formação de mão de obra e à inserção de uma atividade com características próprias na ordem urbana”⁵.

Em 62, devido a instabilidade política que rondava o país desde a renúncia de Jânio Quadros, houve uma enorme seqüência de saques a estabelecimentos de varejo alimentar, principalmente na cidade do Rio de Janeiro, o que provocou grande insegurança entre os comerciantes e estes passaram a, autorizados por lei, portar armas para se defender dos saques. A revolta da população só foi contornada quando o Exército interviu ocupando diversos pontos da cidade com tanques.

Foi no decorrer dessa década que a situação do abastecimento urbano se agravou. Era necessário que fossem feitas alterações sociais intensas, porém estas, se ocorressem, iriam romper o equilíbrio político do país e os interesses presentes no governo. Era necessária a instituição de um sistema de armazéns e silos que possibilitasse

⁴ Balcão na saída da loja, com caixa registradora, terminal de ponto de venda (PDV), máquina de calcular, máquina de somar ou qualquer outro equipamento que permita soma e conferência das compras (Censo Nielsen - Estrutura do Varejo Brasileiro 95/96)

⁵ 40 anos de supermercados no Brasil - capítulo III - pg. 33.

reduzir de forma significativa a intervenção dos intermediários para que assim houvesse uma queda nos preços dos gêneros alimentícios. Foram então estabelecidos centros estaduais de abastecimento que realmente fizeram com que os preços dos gêneros alimentícios ficassem reduzidos.

Até a década de 70 os grandes concorrentes dos supermercados eram as feiras. Segundo a Folha de São Paulo, em 1967 na cidade de São Paulo elas eram responsáveis pelo abastecimento de 70% dos habitantes. Eram elas que dificultavam a expansão dos supermercados pois as donas de casa as preferiam pois ofereciam os legumes, verduras e frutas frescas, os seus preços eram mais acessíveis e por serem móveis na maioria das vezes eram mais próximas às suas moradias, ao contrário dos supermercados que frente a estas vantagens só tinham a oferecer uma melhor condição higiênica. Foram então adotadas como características dos supermercados brasileiros a operação com o sistema de auto-serviço; a utilização de no mínimo quatro seções; margens diferenciadas por produtos, famílias e seções; um layout facilitando o tráfego e o mais importante, que era a venda em massa. Dado esses fatores era de se esperar que os custos fixos ficassem reduzidos e que, assim sendo, a venda em massa fosse facilitada, porém, isso não ocorria na prática.

Foi em 65 que, pela primeira vez, graças a uma portaria municipal na cidade de São Paulo, colocou-se a possibilidade da extinção de feiras em casos de instalação de estabelecimentos mais eficientes em suas proximidades. Este foi o primeiro passo do setor público em prol da modernização dos setores de abastecimento.

Eram necessários novos hábitos de compra e para que houvesse uma expansão substancial, seria necessário que o setor contasse com financiamentos do governo. Ainda assim o setor conseguia crescer, e esse crescimento foi ajudado pela reforma fiscal

ocorrida em 67, onde o Imposto de Vendas e Consignação (IVC) foi substituído pelo Imposto sobre Circulação de Mercadorias (ICM). O IVC incidia sobre diversos momentos da produção e da comercialização, o que aumentava e muito os preços das mercadorias. Já o ICM incidia apenas sobre a venda, era calculado sobre o valor agregado, reduzindo assim a carga tributária do varejo, barateando os produtos, o que fez com que aumentasse o consumo, a rotação dos estoques e os lucros dos supermercados. Além disso, os supermercados tiveram acesso aos incentivos e créditos fiscais provindos do ICM.

Com o governo de Castello Branco, foram traçadas políticas para retomada do desenvolvimento que repercutiam negativamente sobre o consumo, uma vez que foi imposto um rígido controle de salários, o que fazia com que os trabalhadores aumentassem as suas perdas uma vez que, paralelamente, a inflação ainda era alta e o salário real estava em queda. Daí veio a necessidade dos supermercados reverem sua organização e planejamento, além do que, a SUNAB⁶ implantou paralelamente, uma política de preços mínimos para produtos essenciais e ainda incentivava o hábito da pechincha. Ocorreram em grande número o fechamento de lojas de menor porte e começaram a ocorrer simultaneamente aquisições e incorporações que se intensificariam na década seguinte.

Começava a ocorrer paralelamente a internacionalização da economia e com isso várias indústrias do setor alimentício ficariam sobre o controle de multinacionais. A Nestlé, a Bunge y Born (Moinho Santista) e algumas outras multinacionais passavam a tomar conta do cenário nacional principalmente com aquisições de indústrias nacionais. No setor de abastecimento a entrada de capitais estrangeiros só veio a ocorrer em 1972 com a entrada do Makro, cujo capital era holandês, e que teve sua primeira loja firmada

⁶ Superintendência Nacional de Abastecimento, criada em 1962.

na cidade de São Paulo. Tinha como característica o sistema de auto serviço de atacado voltado para o abastecimento do pequeno varejo. Logo surgiriam outras firmas de capital estrangeiro neste setor, como a Carrefour, cujo capital era francês, em 1975.

Foi principalmente a partir de 1971, com o aparecimento dos hipermercados⁷ que o setor procurou aumentar a eficiência e a rentabilidade. Os hipermercados davam a possibilidade de se ocupar outras áreas do mercado consumidor uma vez que havia a possibilidade de se diversificar os produtos oferecidos. O surgimento destes está relacionado, segundo algumas pessoas, ao fim dos grandes magazines que funcionavam no país, o que portanto liberou profissionais qualificados e uma boa fatia do mercado principalmente quanto aos bens de consumo duráveis. O hipermercado unia o varejo, até então suprido pelos supermercados, com os bens de consumo duráveis, supridos pelos grandes magazines fechados.

O modelo de desenvolvimento adotado no país era deficiente e causou o chamado por Bresser Pereira “paradoxo do varejo”, definido aqui por ele mesmo, uma vez que “no Brasil eram utilizadas técnicas de distribuição de massa para um mercado que não era de massa, e sim constituído de segmentos sociais determinados pela concentração de renda. Outra face dessa característica do varejo era a persistência do setor tradicional em centros urbanos bastante desenvolvidos, enquanto em outros, de menor porte, dispendo de lojas de supermercado apoiadas em consórcio de compras, haviam implantado essa concorrência”

O sistema de auto-serviço ainda era visto como comércio de elite e principalmente a imprensa fazia questão de divulgar artigos para incentivar que o

⁷ Para ser caracterizado como hipermercado é necessário ter uma área de vendas superior a 5 mil metros quadrados, mais de quarenta check-outs, mais de 5 mil itens à venda e faturamento mínimo de 12 milhões de dólares.

orçamento fosse feito de forma econômica e segundo a Visão⁸ eram relatados para este período propagandas do tipo: “ Entre de espírito alerta nos supermercados, cuidado com os mil artigos supérfluos que encontra pelo caminho, apenas alguns artigos são oferecidos a bom preço”. Foi a concorrência de preços desenvolvida pelo crescimento do setor e a adesão à Campanha de Defesa da Economia Popular (Cadep) no fim da década de 60 e no início da década de 70 que fez com que o setor ganhasse a credibilidade da população. A Associação Brasileira de Supermercados⁹ (ABRAS) e a Cadep realizavam agora campanhas junto a imprensa para incentivar as compras em supermercados devido as vantagens por eles oferecidas como preços baixos, conforto e qualidade, segundo a ABRAS a campanha do momento era: “ Seja amiga de você mesma, compre em supermercado”.

Em 1970 a ABRAS, com total apoio do setor, passava a acompanhar no Conselho Interministerial de Preços (CIP), que tinha como objetivo fixar e coordenar os preços no mercado interno, o andamento da fórmula de tabelamento de alguns produtos, esvaziando assim a Sunab e criando a Comissão de Coordenação Executiva do Abastecimento, o “Sunabão”, que ficou responsável pelo estabelecimento da política de preços, onde a Sunab era apenas um órgão executor.

Foi com a ajuda do I PND (1972-1974) que o setor tomou um enorme impulso pois este tinha como meta para a área de abastecimento a expansão das redes de supermercados e outros sistemas de auto-serviço para os principais centros urbanos do país. Esta foi uma maneira de reconhecimento da eficiência do sistema e da sua participação econômica por parte do governo. Foi também o principal passo para a aproximação do governo com o setor, este mostrou-se disposto a se tornar parceiro

⁸ Visão, 15.03.1968, pg. 72

⁹ A ABRAS foi fundada em 11.11. 1968 com objetivo de dar subsídio para sua classe e aprimorar o elo de ligação entre o setor supermercadista e fornecedores.

junto ao governo para o controle dos preços e na expansão da oferta de empregos. Contudo, o setor ainda reivindicava, junto ao governo, algumas alterações para a melhoria do setor, como redução do IPI (Imposto Sobre Produto Industrializado) para equipamentos importados, simplificação do processo de financiamento junto a CEF (Caixa Econômica Federal) de São Paulo, aprovação do Sindicato das Empresas de Supermercados, o que incluiria estes estabelecimentos nas vantagens concedidas às indústrias em geral, entre outros.

Temos índices que apontam que o crescimento do setor coincidiu com o início do “milagre brasileiro”. Segundo a ABRAS, “ em 68 o setor alcançara um crescimento de 37,64%, em relação ao ano anterior; em 69, decaiu para 22,51%; em 70, subiu vertiginosamente para 42,45% e, em 71, elevou-se para 48,12%. No mesmo período o total de lojas no Brasil passou de 1.448 para 3.743. ” No entanto entre 1973 e 1975 estes índices declinaram, junto com o fim do “milagre”.

Em 73 o crescimento econômico diminuiu, já não se conseguia captar recursos externos como antes, devido a recessão da economia mundial. O PIB declinava e paralelamente as taxas de inflação cresciam, o mercado financeiro desestimulava o investimento em favor da especulação. Foi essa a crise, que abalou fortemente o consumo, a grande causadora da concentração do setor e da tão necessária e desejada busca pelo consumidor de baixa renda. A preocupação do setor voltava-se para uma possível monopolização do setor devido às variadas fusões e incorporações ocorridas nesta época, porém ficou claro em pouco tempo que a tendência não era de monopolização e sim de concentração do setor. Segundo a ABRAS “em 1974, nove empresas possuíam entre vinte e cinquenta lojas e as demais, menos de vinte unidades”.

Com a busca do setor pelas classes de mais baixa renda vieram a ocorrer a simplificação dos serviços, o barateamento dos custos fixos e dos investimentos. A decorrência disto foi o aparecimento das lojas de sortimento limitado¹⁰, que tinham característica de auto-serviço porém eram despojadas, ofereciam apenas produtos não-perecíveis expostos dentro das próprias caixas, os preços eram marcados em cartazes, e não ofereciam sacas para acondicionar as compras. O barateamento dos produtos era devido ao reduzido gasto com mão de obra e com energia elétrica. Situavam-se principalmente em periferias e subúrbios. Outra estratégia para conquistar as classes mais baixas também oferecida pelos supermercados foi o lançamento de produtos genéricos, que eram produtos que, embora fossem fabricados pelas próprias indústrias fornecedoras, eram embalados e oferecidos sem marcas e a preços menores. Além destas estratégias também começavam a ser lançados nos mercados produtos de marca própria, controlados pelos próprios supermercados, prática que só foi fortemente adotado no início da década de 80. As marcas próprias faziam com que o faturamento dos supermercados melhorasse e fazia com que se ocupasse a capacidade ociosa da indústria. Porém, no decorrer da década de 80, com controle de qualidade deficiente, as expectativas dos consumidores não estavam sendo atendidas e estes produtos tiveram suas demandas reduzidas, só voltando a ter grande demanda no início da década de 90.

Em 76, passava a ocorrer um novo caminho para o setor. Com a instalação da segunda loja Carrefour no Brasil, desta vez na Barra da Tijuca, Rio de Janeiro, adotava-se um novo sistema que só seria realmente aceito e praticado pelas outras redes no final da década de 80. Agora, cada loja da rede Carrefour era uma unidade autônoma que selecionava seu sortimento, comprava e controlava o estoque de acordo com os hábitos

¹⁰ É definida loja de sortimento limitado aquela que tem mais de 300 metros quadrados de área de vendas, mais de três check-outs, de 500 a 800 itens com ênfase para produtos de mercearia e faturamento anual acima de 500 dólares.

de seus clientes. Era um sistema totalmente oposto ao até então praticado no Brasil e que mais tarde viria a ser quase que unanimemente utilizado pelos empresários supermercadistas.

A década de 80 foi também de grandes dificuldades para toda população brasileira, apesar do projeto do novo presidente, João Baptista Figueiredo, de dar continuidade ao desenvolvimento com o III PND (80-85), a recessão era notada por todas as camadas sociais, a queda do salário real que na década anterior atingira principalmente as classes com níveis de renda mais baixos agora estava até por atingir a classe média como um todo; a queda no salário real chegava até 50%¹¹. No consumo houve uma grande retração, os consumidores estavam preocupados em controlar gastos e já não compravam produtos importados e supérfluos como antes, optavam por produtos de primeira necessidade, comparavam preços dos concorrentes e trocavam marcas de qualidade por similares de menor custo. Junto a isso ainda crescia o problema do desemprego. Os hábitos alimentares estavam se modificando. Como os preços, principalmente da carne bovina e do feijão, haviam subido muito, a carne bovina estava sendo substituída pela de frango, de menor custo. O consumidor estava mais atento aos seus direitos e procurava cada vez mais embalagens com bom aspecto e proteção ao alimento. Isto fez com que as indústrias de alimentos começassem a procurar e produzir novas técnicas, alimentos prontos, maiores prazos de conservação para os produtos e embalagens mais práticas, baratas, eficientes e invioláveis.

Os supermercados, segundo relato da ABRAS, “já respondiam por cerca de 70% do abastecimento do Rio de Janeiro e 50% do de São Paulo” contudo, devido a redução da rotatividade na proporção da diminuição das vendas, a rentabilidade do setor

¹¹ Fonte: ABRAS ; Edição comemorativa de 40 anos.

só tendia a declinar. As perspectivas para o período que estava se iniciando não eram as melhores uma vez que a expansão ocorrida na década anterior mostrava que as lojas de sortimento limitado tinham tendência a se expandir enquanto os hipermercados a se retrair, as grandes redes não haviam dado atenção necessária as lojas de sortimento limitado e agora estavam por pagar um preço bem alto por isso. Porém o que realmente vinha a preocupar o setor era a ação da Cobal que atuava nas áreas onde os supermercados ainda não tinham alcançado e oferecia grande condição de competitividade, a cesta básica por ela oferecida era melhor e mais acessível às classes de baixa renda.

Foi em 81 que começaram novamente os saques a supermercados nas grandes cidades e estes fatos ocorreram até o ano de 1983, em São Paulo, mais especificamente em Santo André, onde o número de desempregados chegava a mil por dia. No Rio de Janeiro o que ocorria eram grandes filas para a compra de feijão importado. Ocorreu uma queda acentuada nas compras de produtos alimentícios e maior ainda nos não-alimentícios. As empresas reduziram seus estoques uma vez que havia restrições de crédito e os juros chegavam a 200% ao ano. Os prazos de compra oferecidos pelos fornecedores eram cada vez mais reduzidos. A concorrência não parava de aumentar e isso fez com que as empresas se adaptassem à situação recessiva, a automação foi o meio encontrado para a racionalização do controle necessário à eficiência dos sistemas administrativo e comercial e a verticalização passou a ser uma das principais tendências dos empresários supermercadistas.

Os supermercados eram vistos pelo governo como grande aliado no combate a inflação. Participavam diretamente da elaboração de tabelas junto a Secretaria Especial de Abastecimento e Preços (SEAP) e esta era quem determinava as diretrizes a serem executadas pela Sunab. No entanto, a partir de 83, esta parceria começava a dar sinais de

muito desgaste porque a inflação já atingia 38% ao mês e os acordos estavam há muito sacrificando as margens de lucro do setor. Foi só em março de 84 que o controle de preços por parte do governo acabou e para que a situação não se descontrolasse a Sunab passou a publicar listas das lojas que ofereciam melhores preços. Os supermercados tentavam se defender explicando os aumentos de preços e tentando se isentar de tamanha responsabilidade. Porém, em 85, voltavam a ser controlados 41 produtos da cesta básica. Os supermercadistas tentavam alternativas pois acreditava-se que isto poderia causar queda de investimentos e aumento nos índices de desemprego do setor.

Em 1985, José Sarney assumia a presidência da República e anunciava medidas para que fosse possível se tentar chegar a estabilização da economia. Para isso foi implantado o Plano Cruzado. Os preços passaram a ser tabelados, seria feita uma reforma monetária, haveria congelamento de empréstimos e hipotecas e os salários ficariam sobre controle governamental. A população deveria sair aos mercados para fiscalizar o aumento de preços; eram os “fiscais do Sarney”. Como efeito de curto prazo a inflação baixou e os ritmos de produção e emprego foram retomados devido a diminuição dos lucros das operações financeiras. Com os preços tabelados era possível ser feito um planejamento dos gastos e com isso a demanda do consumo cresceu porém a oferta de produtos começava a ficar escassa ora por causa do aumento da demanda ora por pressão dos produtores e dos intermediários. Muitos produtos só eram encontrados pagando-se ágio, como a carne. As lojas de varejo alimentar começavam a ter suas prateleiras vazias e até os produtos de primeira necessidade começavam a faltar.

Sobre tudo para o setor supermercadista o efeito do plano foi negativo, embora as vendas tenham aumentado, os lucros eram menores e a imagem pública do setor estava enormemente desgastada. De um lado consumidores reclamavam da falta de produtos e das filas para se conseguir um produto, de outro os “fiscais” reclamavam de

produtos com preços fora da tabela estabelecida pela Sunab. Os empresários supermercadistas ainda sofriam ataques por parte do governo e sofriam sanções, como multas e o fechamento de estabelecimentos, e ainda estes podiam vir a ser julgados por crime contra a economia popular. Ocorriam por todo o Brasil saques e depredações a lojas, dirigentes de estabelecimentos eram presos acusados de remarcação de preços irregulares. O controle de preços era deficiente e dos 685 produtos tabelados apenas 105 conseguiam dar lucro aos comerciantes. Ainda assim o setor se demonstrava a favor do Plano Cruzado como mostrava a edição de abril de 1986 da revista SuperHiper¹² : “Fiquem certos, entretanto, povo e governo, de que o setor supermercadista é cumpridor da lei. Os erros e as falhas aqui admitidas de modo algum configuram uma ação deliberada contra o congelamento e o tabelamento de preços...”¹³

O setor tentava negociar com o governo em vão, tentava mostrar ao governo a necessidade de planejamento da produção a médio e longo prazos, da melhor remuneração do produtor, do incentivo e modernização da infra-estrutura da distribuição e do livre mercado, além da participação ativa do setor privado na determinação das diretrizes de atuação. Os prazos com os fornecedores eram cada vez menores e muitas vezes passaram de 50 para 35 dias.

Foram criados dois novos planos com a tentativa de estabilizar a economia, primeiro o plano Bresser, em abril de 1987, e logo após o Plano Verão. O setor continuava a apoiar os planos e continuava a tentar diálogo, porém este ainda era estreito. Estes novos planos levaram os prazos com os fornecedores a ficarem ainda menores, cerca de 30 dias em média. Parte dos recursos do setor que antes provinham

¹² Revista especializada do setor supermercadista, realizada com total apoio da ABRAS, e sendo um órgão oficial desta.

¹³ Declaração da Asserj (Associação de Supermercados do Estado do Rio de Janeiro) em abril de 1986 em um editorial de SuperHiper (órgão oficial da ABRAS).

dos possíveis ganhos entre as formas de compra a prazo e de venda à vista¹⁴ ficaram esgotados. Era necessário racionalizar as atividades e reduzir os custos para conseguir se manter no mercado. Muitas vezes o setor era acusado publicamente de sonegar produtos essenciais para vendê-los com ágio.

Os sobreviventes no setor das sucessivas crises sofridas nos anos 80 tornaram-se mais concentrados, porém algumas grandes redes sofreram sérios abalos e muitas vezes chegaram a fechar suas portas. Apesar das crises o capital estrangeiro conseguiu ampliar o seu espaço e com isso vieram as primeiras lojas de conveniência¹⁵ no final da década de 80, operadas primeiramente em postos de gasolina. Foi em 1987 que a Express entrou no mercado, resultado de uma joint-venture entre o grupo Pão de Açúcar e a Shell, sendo assim a primeira loja de conveniência do Brasil.

Começavam a ocorrer com o final da década de 80 mudanças na gestão dos negócios, procurar-se-ia uma mão-de-obra cada vez mais especializada e começavam a ser usados, como grandes auxiliares, os computadores que vieram a desempenhar um papel fundamental no desenvolvimento do setor. Os computadores iriam ajudar principalmente no controle de estoque, que deveria ser o mais eficiente possível pois era a minimização e o giro rápido deste que iriam representar os lucros do setor. Começaria a ser implantado lentamente em todo território nacional a padronização da legislação referente a caixas registradoras e terminais de ponto de venda (PDV).

Com o início da nova década o setor estava mais competitivo e investia em propaganda maciçamente para conseguir retomar a imagem pública denegrida na década anterior. Porém com a ascensão do novo Presidente da República, Fernando Collor de

¹⁴ Quociente de Posicionamento Relativo da Análise de Demonstrativos Financeiros (Prazo médio de recebimentos contraposto ao Prazo médio de pagamentos)

¹⁵ Para ser caracterizado como tal é necessário que se tenha uma área de vendas de até 300 metros quadrados, até três check-outs, de 750 a 1.500 itens com prioridade para alimentos e faturamento acima de 500 mil dólares por ano, além de incluir um horário ampliado.

Mello, em março de 1990 e a adoção de um novo Plano para conter a inflação, o Plano Collor, o consumo voltaria a apresentar problemas uma vez que dada a adoção do Plano houve controle de preços e confisco da poupança por parte do governo. Voltavam a ser presos empresários acusados de promover remarcações de preços sem autorização do governo. As vendas voltaram a cair e os produtos importados recém chegados ao país ofereciam grande concorrência aos nacionais porém, como não-tabelados tinham sempre seus preços acrescidos por medo de um possível congelamento.

As grandes redes começavam a preferir a manutenção das vendas ao lucro e, quando da liberação da cesta básica, em setembro de 1990, aumentaram as disputas de preços e o número de promoções para que o giro dos estoques fosse cada vez maior em função dos ganhos com os juros altos praticados em mercado.

O Plano Collor II, lançado em fevereiro de 1991, teria o mesmo objetivo que o primeiro, e viria a criar os mesmos problemas dos anteriores, como a escassez de determinados produtos, o lançamento de produtos já existentes e protestos dos consumidores agora protegidos pelo Código de Defesa do Consumidor. Os consumidores agora exigiam e procuravam se informar cada vez mais a respeito dos seus direitos e isto impulsionou o aumento na qualidade dos produtos e serviços e a criação de setores de atendimento ao consumidor por parte dos supermercados e dos próprios fabricantes.

Foi principalmente com o fim do Plano Collor II que a crescente inflação e a instabilidade econômica, que espalhou em todo território nacional um clima de insegurança e recessão. Tentava-se ao máximo, por todos os setores, diminuir os custos, aumentar a produtividade e a eficiência, era necessário ser prevenido contra uma possível futura intervenção do Estado. O ano de 1992 foi especialmente marcado pelo

setor como um ano de reorganização, reduziram-se os gastos com mão-de-obra, lojas pequenas acabaram fechando, cresceram os investimentos na qualificação de pessoal, na atualização dos equipamentos e na propaganda.

No início de 1992, segundo relato da ABRAS, o setor havia acumulado uma redução de 35% nas vendas dos dois últimos anos e, apenas no primeiro trimestre, registrava uma queda de 5% em relação ao mesmo período de 1991, porém, no decorrer daquele ano conseguiu se recuperar. No segundo semestre de 1994 foi implantada a URV, começaria aí um novo plano de estabilização, o Real. Um dos grandes desafios que o Real iria enfrentar, assim como os planos de estabilização anteriores já haviam enfrentado, era uma possível crise de abastecimento, ou seja um desequilíbrio entre a oferta e a demanda, porém este não ocorreu. Logo após a implementação do Real houve uma explosão de consumo. O ganho de renda real, decorrente da queda da inflação, foi de 20,6% entre junho e dezembro de 1994, se considerarmos apenas o rendimento de pessoas ocupadas medido pelo IBGE. A estabilização fazia surgir o crédito e os prazos de financiamento ficavam cada vez maiores além das taxas de juros aplicadas no varejo que declinaram, apesar de ainda assim continuarem altas. Dados estes fatores as vendas aumentaram muito, até o consumo de bens importados tiveram um crescimento relevante. Entre dezembro de 1994 e abril de 1995 foi necessário que o governo adotasse algumas medidas para restringir a oferta de crédito e no segundo semestre de 1995 começaram a aparecer os reflexos destas medidas: queda da produção industrial, queda das vendas no comércio em geral e explosão da inadimplência. Foi preciso, então que o governo afrouxasse tais medidas, aumentando a oferta de crédito novamente. O setor supermercadista apresentou uma tendência de crescimento, segundo os dados da ABRAS, em 94 o setor faturou 24% a mais que no ano anterior. O faturamento bruto do setor em 1996 bateu recorde, sendo de 46,4 bilhões, ou o equivalente a 6,2 % do PIB,

ou seja, quebrou o recorde do ano anterior que era de 43,7 bilhões isso mostra um avanço de 6,3% somente neste último ano.

O auto-serviço é hoje uma exigência do consumidor que faz questão de ver e manusear o produto a ser comprado, faz questão ainda de verificar o preço e a data de validade. Os supermercados, e até mesmo os minimercados, são um dos setores mais lucrativos da nossa economia graças a este tipo de exigência do consumidor, mesmo tendo uma taxa de lucratividade relativamente baixa. É o volume que permite um bom retorno apesar da taxa de lucratividade baixa. A margem de lucro varia muito de produto para produto principalmente porque os supermercados trabalham com uma variedade infinita de itens que tem tempo de giro diferentes, e quanto mais rápido for o giro, menor a margem de lucro, e vice-versa. Geralmente a margem de lucro é bastante reduzida em determinados itens para estimular a venda deste produto, é o que ocorre em lançamentos, campanhas promocionais e para combater a concorrência de outros estabelecimentos. É da boa administração da empresa, e de informações e projeções corretas, que depende a prática de preços justos e a obtenção de uma boa lucratividade.

Segundo Antônio Carlos do Grupo Pão de Açúcar “o futuro é promissor, assim como o passado foi virtuoso. Preocupar-se com o futuro é valorizar os recursos humanos, investir em gente. À tecnologia, hoje, todos tem acesso, desde as melhores técnicas de departamentologia e elaboração de layout até detalhadas informações por produto. A informática permite a todos, pequenos ou grandes, modernizar-se e ter preciosos dados para decisão. A competição, assim, fica mais equilibrada.”

III.O DESEMPENHO DURANTE O PLANO REAL

O crescimento dos supermercados foi rápido, estes se desenvolveram em pouco mais de 40 anos de tal forma que hoje podem ser comparados com os de Primeiro Mundo. Atualmente, conquistaram cerca de 85% da preferência dos consumidores brasileiros e são tidos como a melhor opção para compra de alimentos e produtos de higiene e limpeza, entre outras coisas. Foi um dos setores que mais acreditou no desenvolvimento brasileiro e por isso fez investimentos constantes e conseguiu com muito trabalho e competência chegar até onde chegou, sem que fosse necessário recorrer a subsídios e/ou favores oficiais. Segundo a ex-ministra Dorothea Werneck¹⁶, os supermercados brasileiros “são um dos poucos setores de nossa economia que se pode comparar com os do Primeiro Mundo”.

Em seu estágio atual, os supermercados, já estão espalhados por todo o Brasil oferecendo aos seus clientes economia, agilidade, diversidade de produtos e conforto. “A estrutura, a organização, a oferta de produtos nos nossos supermercados não ficam nada a dever” ressaltou Dorothea Werneck. Eles são considerados como os maiores

¹⁶ Em entrevista a revista SuperHiper de abril de 1996, quando ainda era ministra da Indústria Comércio e Turismo.

responsáveis pelas mudanças de consumo registradas no país nas últimas décadas.

No entanto foi com a introdução do Plano Real, onde as taxas de inflação declinaram e a economia pôde ser considerada estabilizada, fazendo assim com que o poder de compra da população aumentasse, que o setor conseguiu apresentar recordes de faturamento consecutivos nos anos de 1995 e 1996. Segundo Joelmir Beting¹⁷ “nos últimos 33 meses do Plano Real, o custo da cesta básica acumula alta de apenas 5,4%, ou 1,6% na média, o que equivale a dizer que é a inflação mais baixa do mundo, sem congelamento e sem recessão”. Ainda assim ocorre uma insegurança devido aos diversos anos de economia desestabilizada, como alertou Marco Maciel, Vice-Presidente da Republica: “fazemos votos de que o mais odioso e conhecido símbolo do processo inflacionario, a pequena e eficiente maquina de etiquetar preços, utilizada com tanta presteza no passado, seja, cada vez mais, um instrumento de trabalho ultrapassado”. Ele, neste discurso, ainda destacou o reconhecimento do governo à contribuição que o setor supermercadista vem proporcionando à continuidade do programa de estabilização econômica.

Porém este crescimento nas vendas não pode ser considerado sustentado, é fruto da euforia pós-Real e pode vir a ser quebrado neste ano de 1997 quando os hábitos dos consumidores voltam a mudar, uma vez que as pessoas perceberam que dada a baixa inflação podem planejar melhor suas ações futuras (viagens planejadas com antecedência, compra de carro novo, ...), deixando o consumo excessivo de bens para um segundo momento.

O aumento do poder de compra dos consumidores logo após a implantação do

¹⁷ Em 06 de abril de 1997, na Expoecos (Exposição e Encontro Centro-Oeste de Supermercados)

Real pode ser notado pelo crescente número de abates de aves/frango uma vez que este tipo de carne é relativamente mais barata quando comparada as outras e foi usado como “símbolo” do Real pelo Presidente Fernando Henrique Cardoso. Segundo a Anab¹⁸, o número de abates de aves em 1994/1995 passou de 2,1 bilhões para 2,5 bilhões, o que demonstra um crescimento de 15,28% no período. O consumo per-capita aumentou de 18 para 23,2 quilos no mesmo período, o que representa um crescimento de 22,41%.

Porem algumas preocupações, principalmente quanto as contradições econômicas por parte do governo, vem preocupando o setor. O governo demonstra avanços em relação as reformas e progressos evidentes no campo das privatizações, porém também demonstra retrocessos principalmente quando se trata de atrasos pseudonacionalistas, que por sua vez chegam em forma de portarias e normas intervencionistas.

O principal fato que vem preocupando o setor nas contradições econômicas do governo foi a sobretaxação de brinquedos e vinhos importados. Os vinhos sob o pretexto de regular a matéria camufla o propósito de um protecionismo à indústria nacional, o que cria uma barreira burocrática que vai reduzir a entrada de bons vinhos estrangeiros no país, reduzindo a sua comercialização e prejudicando o direito de escolha do consumidor.

Para o setor, assim como para o consumidor, o ideal seria poder comercializar livremente esses tipos de bens e assim conseguir preços menores dada a maior concorrência. As conseqüências da sobretaxação podem vir a ser enormes no caso dos vinhos uma vez que consumidores tomarão vinhos piores e a preços maiores, a industria

¹⁸ Anab (Associação Nacional dos Abatedouros Avícolas)

nacional perderá os parâmetros de produtividade internacionais e o comércio irá vender menos.

3.1.- O DESEMPENHO EM 1995:

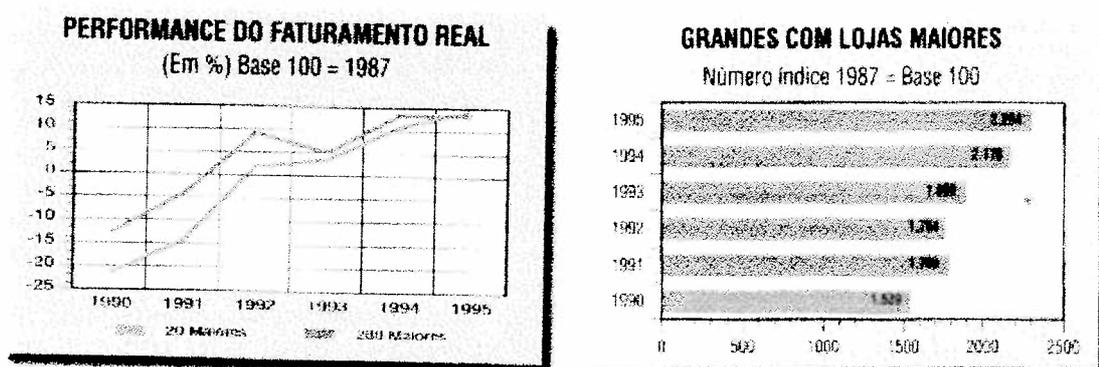
O fato que mais marcante do ano de 1995 foi a estabilidade da economia e da moeda obtida graças ao Plano Real. Este conseguiu amenizar um dos principais problemas brasileiros que vinha sendo a renda uma vez que contribuiu para o aumento da renda do consumidor, principalmente da classe assalariada, o que provocou um aumento das vendas nos supermercados.

Estima-se que houve a entrada de 30 milhões de novos consumidores no mercado depois do Plano. “São 30 milhões de pessoas, isso significa quase a população da Espanha e mais do que a população da Argentina.”¹⁹ Contudo como ressalta Carlos Augusto Setti, “Eu não acredito de maneira alguma que nós tenhamos tocado no teto da entrada de novos consumidores no mercado”. Ele acredita que ainda deve-se atravessar diversas fases. “A primeira fase, destes 30 milhões de novos consumidores, está situada num segmento de compra muito baixo de consumo”. Segundo ele não houve aumento substancial das vendas de produtos não básicos nas grandes redes e esses novos consumidores ainda podem “abocanhar” essa fatia do mercado. “Depois é que nós vamos ter a segunda fase, quando os consumidores, com a continuação da estabilização, alcançarão um segundo patamar de consumo de produtos que aportem melhor a margem para o setor e para os fornecedores. (...) Se nós considerarmos as grandes redes, e a gente pode falar aqui em nome do Carrefour, (...) podemos afirmar que houve uma queda de vendas expressiva de certos produtos mais sofisticados. Entraram 30 milhões de

¹⁹ Segundo menção de Valdir Favone, Diretor da Parmalat, em debate na sede da Abras.

novos consumidores e, claro, o Carrefour abocanhou uma parte deles, mas os produtos mais vendidos foram os básicos, em detrimento dos que contribuem com aporte de margens maiores para uma grande rede de hipermercados. Eu acredito que para os supermercados e redes menores essa leva de novos consumidores foi extremamente interessante. Mas eu acho que caminharemos por fases. Nesta primeira fase entraram 30 milhões que estão comprando só produtos de primeira necessidade, pessoas que estavam alijadas do processo de consumo deste país, ninguém pode esquecer disso. Falamos em 30 e poucos milhões que passavam fome, depois disseram que eram 15 milhões, pegamos uma parte deles e jogamos para dentro do consumo!”.

Dentro do setor supermercadista o fato mais marcante foi o desempenho recorde registrado no ano de 1995, este superou o recorde anterior de 1989. O faturamento do setor no ano de 1995 ficou em US\$ 43,7 bilhões²⁰, o que demonstra um avanço de 2,2% em relação ao ano de 1989. Essas vendas corresponderam a 6,6% do PIB brasileiro, que foi situado pelo BACEN em US\$ 667 bilhões.



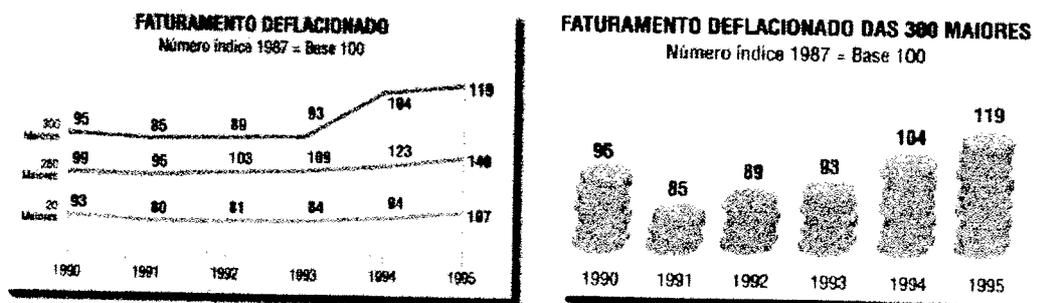
FONTE: ABRAS/ SUPERHIPER

O recorde de desempenho pode, e deve ser creditado aos fatos mais marcantes do ano de 1995, já relacionados acima, além do próprio empenho de setor que vem se

²⁰ Dados do Ranking Abras/SuperHiper.

ajustando continuamente em busca de melhores resultados e mais eficiência desde o começo da década.

Como já vinha acontecendo a alguns anos consecutivos (6 anos) o Carrefour se mantém na liderança no ranking por faturamento bruto da Abras/SuperHiper²¹ (Ver Anexo 3). Teve de faturamento bruto R\$ 4.682.598.096, possui 3.129 check-outs, 381.158 m² de área de vendas, 38 lojas, 21.780 funcionários, R\$ 1.496.516 de faturamento por check-out, R\$ 12.285 de faturamento por metro quadrado como alguns de seus índices para o ano de 1995.



FONTE: ABRAS/ SUPERHIPER

O faturamento deflacionado das 300 maiores companhias cresceu 14% em relação a 1994 e 18,95% em relação a 1987 (Ver anexo 2). No entanto, no longo prazo (entre 1987 e 1995) as 280 maiores redes de supermercados tiveram uma expansão de aproximadamente 40% nas vendas o que se comparado ao pequeno acréscimo de 7% nas 20 maiores empresas é uma enorme expansão. A explicação para este fato fica por conta de problemas como a inflação alta, sucessivos planos econômicos e instabilidade que

²¹ O faturamento de cada empresa reproduzido no ranking é nominal: resulta da soma das vendas mês a mês, sem desconto da inflação. O ranking reúne apenas empresas de supermercado que tinham em 1995 um mínimo de 24 check-outs e as classifica com base no faturamento bruto obtido no mesmo período. Na análise dos dados leva-se em conta somente o grupo das 300 maiores empresas. O ranking nacional inclui, além do faturamento bruto dados absolutos que sinalizam o tamanho das empresas, como área de vendas e número de check-outs, de lojas e de funcionários por loja.

assolaram nosso país por diversos anos e que fizeram as 20 maiores empresas iniciarem processos de reestruturação que comprometeu seus resultados no longo prazo. Já recuperadas, de 1994 para 1995 elas apresentaram um acréscimo 14,46% nas vendas, o que foi levemente superior ao acréscimo 13,42% das 280 maiores.

NÚMERO DE LOJAS						
Número índice 1987 = Base 100						
	1987	1988	1989	1990	1994	1995
300 Maiores	82	72	70	69	63	62
280 Maiores	87	82	79	82	77	76
20 Maiores	73	56	54	50	42	40

NÚMEROS ABSOLUTOS	300	280	20
1987	4.949	2.995	1.954
1990	4.042	2.613	1.429
1991	3.548	2.450	1.098
1992	3.440	2.376	1.064
1993	3.430	2.462	978
1994	3.140	2.322	818
1995	3.059	2.279	780

FONTE: ABRAS/ SUPERHIPER

Apesar de terem aumentado o faturamento, as 20 maiores reduziram enormemente o número de lojas, passaram de 1.954 em 1987 para 780 em 1995, sendo assim uma redução de 60%. O diferencial deste grupo para os últimos dois anos, de 1994 a 1995, foi de 4,65%, ou seja, 38 lojas deixaram de existir no decorrer de um ano. A redução do número de lojas ocorreu com mais vigor principalmente no período de 1987 a 1991, 856 lojas deixaram de existir. Um bom exemplo deste processo de enxugamento foi o ocorrido na Companhia Brasileira de Distribuição (Grupo Pão de Açúcar). Em 1990 o grupo possuía 416 lojas no entanto com o processo de reestruturação começado em 1991 e encerrado em 1995 o grupo passou a contar com somente 218 pontos-de-venda, um decréscimo de 47,6%. O mesmo processo de enxugamento no número de lojas ocorreu em menor escala no grupo das 280 companhias onde 1987 até 1995 houve uma redução de 23,9%, o que representa 716 pontos-de-venda. No grupo das 300 maiores a redução de 1987 a 1995 foi de 1.849 pontos de venda, ou seja, uma redução de 38,19%.

ÁREA DE VENDAS (m ²)						
Número índice 1987 = Base 100						
370						
Maiores	102	96	95	96	94	95
260						
Maiores	100	98	101	103	104	107
80						
Maiores	105	93	89	88	85	85
	1990	1991	1992	1993	1994	1995

NÚMEROS ABSOLUTOS	300	280	20
1987	4.120.950	2.023.507	2.097.443
1990	4.223.668	2.024.174	2.199.494
1991	3.952.971	1.992.049	1.960.922
1992	3.923.843	2.046.680	1.877.163
1993	3.935.540	2.087.505	1.848.035
1994	3.871.684	2.096.970	1.774.914
1995	3.905.340	2.155.928	1.789.412

FONTE: ABRAS/ SUPERHIPER

O aumento do tamanho médio das lojas também é fruto da redução da área destinada aos estoques, uma tendência mundial, cujo custo operacional interfere diretamente nos resultados de qualquer empresa comercial. As 20 maiores empresas apresentaram uma redução na área de vendas significativa de 1987 a 1995, cerca de 308.031 m² (queda de 14,69%), contudo no curto prazo pode-se considerar que houve estabilidade na área de vendas (acréscimo de 0,82). Para o grupo das 280 empresas ocorreu um acréscimo de 4,57% no longo prazo e no curto prazo também pode-se considerar estável o número de área de vendas, contudo as 300 maiores apresentaram também queda no longo prazo de 5,23 e estabilidade no curto prazo. É a atual inflação controlada que permite uma previsão mais próxima à realidade, o que facilita o controle e faz com que os estoques possam ser reduzidos, além do surgimento de novas tecnologias, como a automação comercial e o ECR que tem colaborado ainda mais para essa tendência de diminuição dos estoques.

NÚMEROS ABSOLUTOS	300 280 20			ÁREA DE VENDAS (m ²)/LOJA Número índice 1987 = Base 100					
	1987	1990	1991	1992	1993	1994	1995		
1987	833	676	1.073	125	134	137	138	148	153
1990	1.045	775	1.539	115	120	127	126	134	140
1991	1.114	813	1.786	143	166	164	176	202	214
1992	1.141	861	1.764						
1993	1.147	851	1.890						
1994	1.233	903	2.170						
1995	1.277	928	2.294						

FONTE: ABRAS/ SUPERHIPER

O fator que pode ser notado com relevância é o acréscimo na área de vendas por loja, que foi muito mais significativa que o aumento da área de vendas demonstrando assim uma melhor utilização da loja. No grupo das 300 maiores mesmo tendo o número de lojas reduzidas o acréscimo foi de 53,3% no longo prazo e 3,57% no curto prazo, no grupo das 280 maiores o acréscimo foi menor porém também bastante significativo, 37,28% de 87 a 95 e 2,77% de 94 a 95. Foi no grupo das 20 maiores que o aumento foi extremamente alto, 113,79% no longo prazo e 5,71 % no curto prazo.

NÚMEROS ABSOLUTOS	300 280 20			NÚMERO DE CHECK-OUTS Número índice 1987 = Base 100					
	1987	1990	1991	1992	1993	1994	1995		
1987	40.943	19.887	21.056	104	97	97	98	96	96
1990	42.463	21.027	21.436	106	104	107	112	111	113
1991	39.597	20.700	18.897	102	90	86	84	81	80
1992	39.517	21.341	18.176						
1993	39.939	22.280	17.659						
1994	39.295	22.174	17.121						
1995	39.369	22.481	16.888						

FONTE: ABRAS/ SUPERHIPER

É a busca da eficiência que faz com que as redes fechem as lojas menores e menos rentáveis e aumentem a área de vendas das lojas mais lucrativas. Isso traz como consequência uma maior oferta de produtos cada vez mais diferenciados aos clientes e o aumento do número de check-outs por loja para atender o aumento de demanda de

clientes. O aumento no grupo das 20 maiores é extremamente expressivo, de 100,93% no período de 1987 a 1995, ou seja, de 10,8 para 21,8. Entre as 300 maiores empresas a variação foi de 8,3 check-outs por ponto de venda em 1987 para 12,9 em 1995, ou seja, um acréscimo de 55,42% enquanto que nas 280 maiores a variação para o mesmo período foi de 6,6 para 9,9, representando um acréscimo de 50%.

ÁREA DE VENDAS (m ²)/CHECK-OUT Número índice 1987 = Base 100						
	300		280		20	
	MAIORES	MAIORES	MAIORES	MAIORES	MAIORES	MAIORES
1987	99	99	98	98	98	98
1990	94	94	94	92	93	94
1991	103	104	103	105	104	106
1992						
1993						
1994						
1995						

FONTE: ABRAS/ SUPERHIPER

A área de vendas por check-out sofreram pequenas transformações nos três grupos. A variação para o grupo das 20 maiores foi de 6,43% no longo prazo e 2,22% no curto prazo, para o grupo das 280 maiores a respectiva variação foi negativa para os dois períodos estudados e ficou em torno de 7,56% e 0,53 respectivamente. Menos expressiva que os demais grupos foi a variação encontrada no grupo das 300 maiores, praticamente houve estabilidade no curto prazo (acréscimo de 0,79%) e retração de apenas 1,49% no longo prazo.

NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS Número índice 1987 = Base 100						
	300		280		20	
	MAIORES	MAIORES	MAIORES	MAIORES	MAIORES	MAIORES
1987	95	85	83	87	85	85
1990	109	105	102	111	113	111
1991						
1992						
1993						
1994						
1995						

FONTE: ABRAS/ SUPERHIPER

A busca da eficiência refletiu ainda no quadro pessoal das empresas. No grupo das 300 maiores empresas, o número de funcionários foi reduzido em 1,66% de 1994 para 1995 e 15,44% de 1987 a 1995. Porém o setor não está pura e simplesmente eliminando vagas, ocorre paralelamente ganhos de produtividade. Entre 1987 e 1995 as 300 maiores conseguiram crescimento no índice de faturamento por funcionário na ordem de 40,7%, enquanto que nas 280 maiores o crescimento registrado foi de 26,6% no longo prazo e 15,8% no curto prazo. O crescimento deste índice deve ser creditado à automação comercial que vem se tornando cada vez mais presente nas grandes organizações.

NÚMEROS ABSOLUTOS	300 280 20			FUNCIONÁRIOS/CHECK-OUT Número índice 1987 = Base 100								
	1987	1990	1991	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
300 Maiores	7,9	7,3	6,9	91	87	86	90	90	89			
280 Maiores	6,7	7	6,8	104	101	96	100	101	99			
20 Maiores	9	7,5	7,1	83	79	80	83	83	82			
	1992	1993	1994	1990	1991	1992	1993	1994	1995			
	6,8	7,1	7,1									
	7,2	7,5	7,5									
	7,4	7	6,6									

FONTE: ABRAS/ SUPERHIPER

Como já era de se esperar houve queda nos três grupos no item funcionários por check-out pois houve uma queda maior no número de funcionários que no número de check-outs

	PESO DAS 20 MAIORES (PARTICIPAÇÃO NO DESEMPENHO DAS 300 MAIORES)									
	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	95/90
FATURAMENTO	64,0%	64,4%	64,8%	62,5%	59,8%	58,2%	57,9%	57,3%	57,6%	-7,8%
LOJAS	39,4%	32,8%	35,9%	35,3%	30,9%	31,0%	28,5%	26,0%	25,5%	-27,8%
ÁREA DE VENDAS (M ²)	50,9%	49,1%	52,1%	52,0%	49,6%	47,8%	47,0%	45,8%	45,8%	-11,9%
CHECK-OUTS	51,4%	49,4%	50,5%	50,4%	47,7%	45,9%	44,2%	43,5%	42,9%	-14,9%
FUNCIONÁRIOS	58,5%	51,8%	54,6%	52,4%	48,7%	49,0%	47,0%	45,8%	45,9%	-12,5%

FONTE: ABRAS/ SUPERHIPER

A tendência de concentração do setor ainda não é uma realidade no País, o que pode ser visto pelo peso das 20 maiores empresas no ranking das 300 empresas analisadas. A participação do grupo da 20 maiores no faturamento das 300 foi de 57,6% em 1995, enquanto em 1987 era de 64%. A perda das 20 maiores é ainda maior no número de lojas, em 1987 possuíam 39,4% dos pontos-de-venda e em 1995 houve uma queda de 35,4% e passaram a possuir apenas 25,5%. Na Alemanha, por exemplo, apenas 5 empresas dominam 70% do mercado enquanto na França as 5 maiores empresas comportam 65% do mercado.

3.2.- O DESEMPENHO EM 1996:

Apesar da economia estável, inflação controlada e nenhuma grande surpresa na vida política do país alguns problemas assombraram o ano de 1996. Mesmo com o nível de emprego no comércio mantendo um bom desempenho juntamente com as vendas, 1996 enfrentou como principal problema a inadimplência, além da crescente dívida pública e das altas taxas de juros.

Entre novembro de 1995 e novembro de 1996 os supermercados registraram crescimento de 9,32% nas vendas. No acumulado do ano o crescimento registrado até o mês de novembro foi de 3,13% (ver anexo 1). O crescimento acumulado do ano até o mês de dezembro foi de 2,61%.

A introdução do Real no segundo semestre de 1994 gerou uma grande explosão de consumo com taxas elevadíssimas de crescimento em praticamente todos os segmentos da economia, porém no ano de 1996 pode-se perceber que tanto o

consumidor como a cadeia produtiva ficaram mais cautelosos quanto a programação da produção, comercialização e consumo. “Temos índices bastantes moderados de crescimento e que estão de acordo com uma economia estável”, analisa Paulo Afonso Feijó, Presidente da Abras.

A população em geral, ficou um pouco que deslumbrada no primeiro ano do Real, já no ano de 1996 parece estar mais perto da realidade. O consumidor no primeiro momento só queria produtos de maior valor agregado só ajustando as compras à sua real necessidade no segundo momento. “Os reajustes salariais caíram neste segundo ano de Real e isso também contribuiu para um consumo moderado”, ressalta Denis Ribeiro, coordenador do departamento Econômico da Abia (Associação Brasileira da indústria da Alimentação).

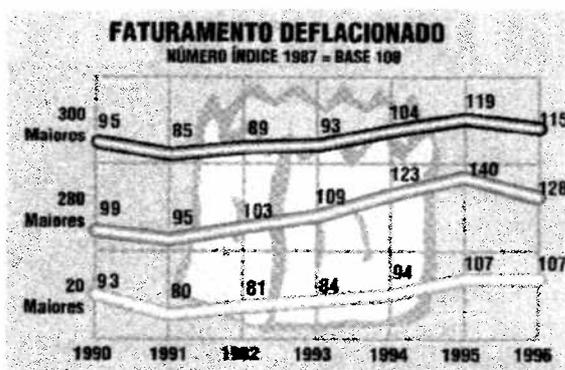
A inadimplência foi um fator preocupante para o setor supermercadistas, os reflexos das compras desenfreadas no primeiro período pós-Real só vieram a aparecer no ano de 1996 quando os salários perderam um pouco a sua capacidade de compra. As conseqüências mais imediatas foram uma freiada nas compras e o atraso nos pagamentos, isso causou um grande reflexo nas empresas, algumas por sua vez tiveram que fechar as suas portas dada uma expectativa errônea por parte de seus empresários.

Outro fator preocupante em 1996 foram, e até hoje ainda são, as contas públicas. Estas continuam somando mais despesas do que receitas e calculou-se que de janeiro a outubro de 1996 o Tesouro Nacional acumulou um rombo de caixa da ordem de R\$ 6,39 bilhões, ou seja, quase o triplo do déficit registrado para o mesmo período do ano passado. O economista Emilio Alfieri, da Associação Comercial, alerta que se não ocorrer uma redução substancial do déficit e sem que seja conquistado o equilíbrio da

balança comercial o país continua correndo perigo, “o governo precisa fazer sua parte para que possamos produzir com tranquilidade”. O estouro das contas publicas vem sendo um dos maiores riscos, se não o maior, que o setor produtivo vem enfrentando.

Um outro grande fator de preocupação para o setor é a política protecionista do governo que continua a impedir que bons produtos sejam comercializados aqui dentro sem entraves burocráticos. Os reajustes de algumas alíquotas de importação, como têxteis, vinhos, brinquedos, no ano de 1996 podem ser consideradas como um enorme retrocesso no tão desejado processo de abertura. As importações não chegam a representar 3% do faturamento dos supermercados e essa pequena participação pode vir a ser revertida se forem eliminadas os entreves burocráticos e tributários para a importação. “Queremos dar a opção de escolha para o consumidor e isso só será possível se o processo de abertura sair do discurso para a pratica”, analisa Feijó, presidente da Abras.

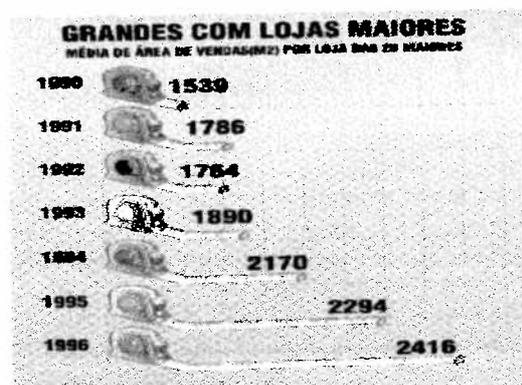
Apesar dos problemas na esfera governamental e os reflexos da inadimplência o setor chegou pela primeira vez a um patamar próximo aos US\$ 50 bilhões de faturamento anual, quebrando o recorde anterior de US\$ 43,7 bilhões.



FONTE: ABRAS/ SUPERHIPER

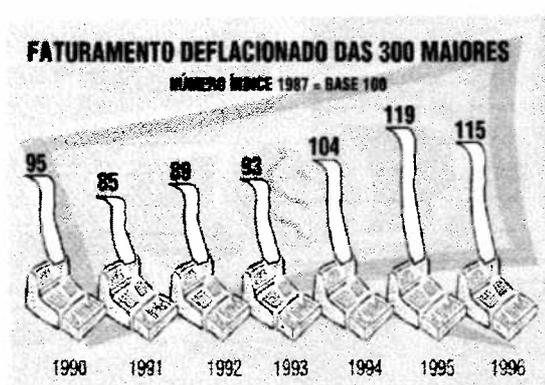
O faturamento nacional do setor (com um crescimento real, já deflacionado, de

2,61% com relação a 1995) prova que, em perspectiva histórica, não houve outro segmento econômico que tivesse crescido em tão pouco tempo, enfrentando as mais diversas circunstâncias como as dificuldades de implantação e os duros tempos de inflação galopante onde ficava impossível planejar.



FONTE: ABRAS/ SUPERHIPER

O faturamento bruto dos supermercados brasileiros manteve em 1996 a tendência de alta registrada nos anos anteriores. As vendas neste dado ano totalizaram US\$ 46,4 bilhões, ou seja, 6,2% do PIB e um avanço de 6,3% em relação ao faturamento de 1995 (US\$ 43,7 bilhões)²².



FONTE: ABRAS/ SUPERHIPER

²² dados do ranking Abras/SuperHiper. Neste ano o número de empresas pesquisadas praticamente dobrou, passando de 360 empresas do ranking de 1995 para as 600 empresas do levantamento atual. As 600 protagonistas do Ranking '96 representam 3.757 lojas, com 40,1 mil check-outs e 4,1 milhões de metros quadrados de área de vendas, representam 70% do faturamento da atividade supermercadista no Brasil.

As 300 maiores empresas registraram vendas de US\$ 31,5 bilhões no ano de 1996, ou seja, 96,4% do faturamento das 600 ranqueadas. O faturamento deflacionado dos 300 maiores supermercados brasileiros registrou uma retração de 3,7% de 1995 a 1996.

AS MELHORES POR ÍNDICE DE EFICIÊNCIA FAT./CHECK-OUT/1996 (VALORES EM REAIS NÃO DEFLACIONADOS)	
1 à 5	1.253.397
6 à 10	898.577
11 à 20	986.110
21 à 50	725.854
51 à 100	696.250
101 à 200	573.234
201 à 300	93.588
Média das 300	866.687

AS MELHORES POR ÍNDICE DE EFICIÊNCIA FAT./FUNCIONÁRIO/1996 (VALORES EM REAIS NÃO DEFLACIONADOS)	
1 à 5	171.541
6 à 10	117.670
11 à 20	120.171
21 à 50	109.034
51 à 100	102.512
101 à 200	93.736
201 à 300	90.481
Média das 300	124.954

Foi o grupo das 280 maiores empresas o maior responsável pela retração do faturamento das 300 maiores em 1996. Os 280 supermercados tiveram vendas 8,24% menores que as do ano anterior, enquanto que as 20 primeiras empresas do ranking apresentaram desempenho relativamente estável em relação a 1995. Os índices de produtividade do setor continuaram a avançar apesar do faturamento das 300 maiores empresas não terem apresentado crescimento em relação a 1995. Os empresários supermercadistas continuaram tentando buscar maior eficiência e conseguiram conquistar

alguns feitos. Todos os grupos ²³ obtiveram melhoras em termos de faturamento por funcionário em relação a 1995, a exemplo, o faturamento médio por funcionário das 300 maiores empresas cresceu 15% entre 1995 e 1996, ou seja de 108,4 mil para 124,9 mil. Porém algumas empresas tiveram desempenho bem acima da média das 300 maiores, no grupo das empresas entre o 51º e o 100º o faturamento por funcionário aumentou cerca de 28% entre os anos de 1995 e 1996, totalizando 102,5 mil.

AS MELHORES POR ÍNDICE DE EFICIÊNCIA FATURAMENTO/M2/1996 (VALORES EM REAIS NÃO DEFLACIONADOS)	
1 à 5	10.647
6 à 10	8.347
11 à 20	10.216
21 à 50	8.406
51 à 100	7.378
101 à 200	5.619
201 à 300	4.671
Média das 300	8.464

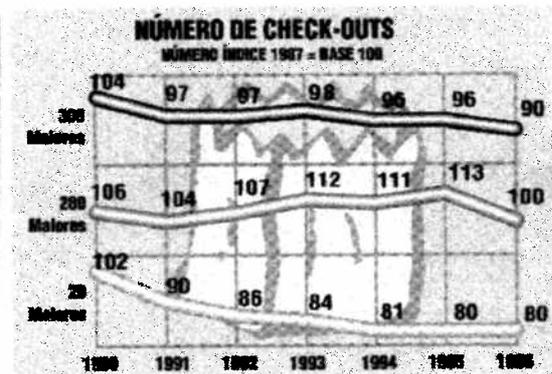
As cinco principais empresas (Carrefour, Pão de Açúcar, Casas Sendas, Bom Preço e Paes Mendonça, em ordem de classificação - ver anexo 3) tiveram os melhores índices de produtividade e no quesito faturamento por funcionário conseguiram uma média de R\$ 171,5 mil, 37% superior ao montante das 300 maiores. Quando o quesito é

²³ as empresas foram divididas em grupos conforme sua classificação por faturamento bruto - de 1º a 5º lugar; de 6º ao 10º; 11º ao 20º; 21º ao 50º; 51º ao 100º; 101º ao 200; 201º ao 300º.

faturamento por área de vendas e por check-out, elas também não ficam atrás. Venderam cerca de R\$ 10,647 mil por metro quadrado contra a média de R\$ 8,4 mil das 300 maiores e faturaram uma média de R\$ 1,253 milhão por check-out em contrapartida à R\$ 866,687 mil das 300 maiores empresas analisadas no Ranking.

Uma surpresa foi observada na faixa que vai da 11^o a 20^o posição, esperava-se uma escala decrescente quando foram estabelecidas faixas porem este grupo fugiu a expectativa e obteve melhores resultados que a faixa imediatamente anterior. O faturamento por funcionário pode ser tido como um exemplo uma vez que o grupo que vai da 6^o ate a 10 colocação conseguiu vender R\$ 117,7 mil por funcionário e o grupo em questão faturou R\$ 120,2 mil por funcionário no ano de 1996.

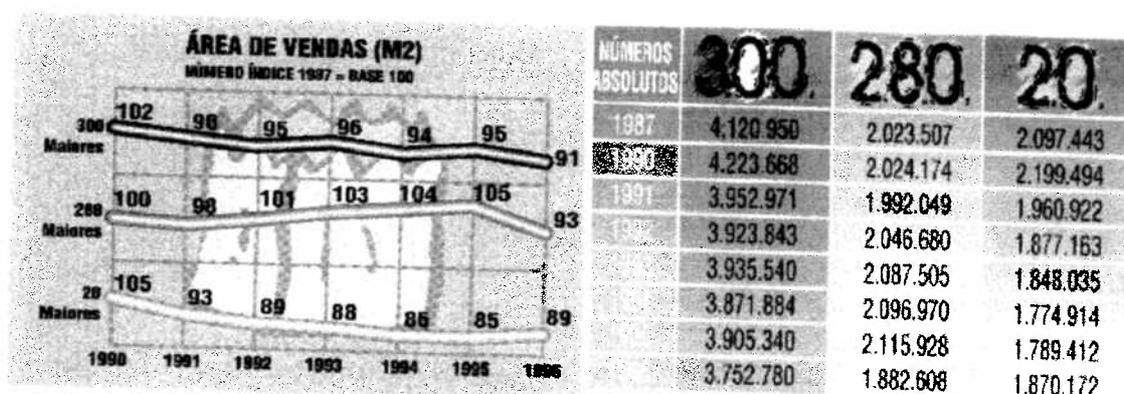
NÚMEROS ABSOLUTOS	300	280	20
1987	40.943	19.887	21.056
1990	42.463	21.027	21.436
1991	39.597	20.700	18.897
	39.517	21.341	18.176
	39.939	22.280	17.659
	39.295	22.174	17.121
	39.369	22.481	16.888
	36.648	19.802	16.846



FONTE: ABRAS/ SUPERHIPER

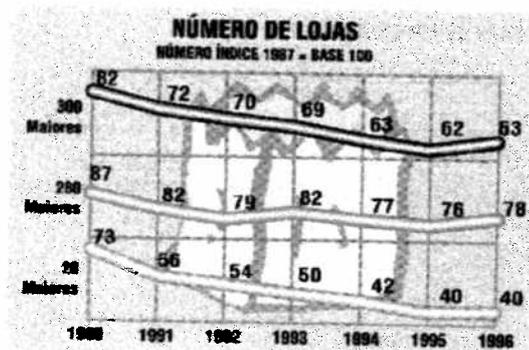
Com a mudança nos hábitos do consumidor brasileiro que já vinha ocorrendo a alguns anos o layout das lojas também está mudando. O cliente está indo mais aos supermercados ao invés de concentrar suas compras para o início do mês ou para um dia específico da semana como fazia anteriormente e devido a isso o número de check-outs por loja nas 300 maiores empresas vem demonstrando uma brusca redução, em 1995 eram 12,9 e em 1996 são somente 11,8. Porem essa redução não comprometeu a agilidade do cliente, uma vez que no longo prazo (1987 até 1996) o número de check-outs por loja

aumentou, em 1987 eram apenas 8,3. Além disso, a automação comercial já é uma realidade que não se restringe mais apenas às grandes redes e os scanners, que minimizam o tempo nos check-outs, hoje podem ser encontrados até em lojas de periferias e subúrbios. Talvez esteja aí a explicação para o fato de as 300 maiores organizações do ranking terem ampliado o número de lojas em 1,34% de 1995 para 1996, e o número de check-outs ter apresentado retração de 6,91% para o mesmo período.



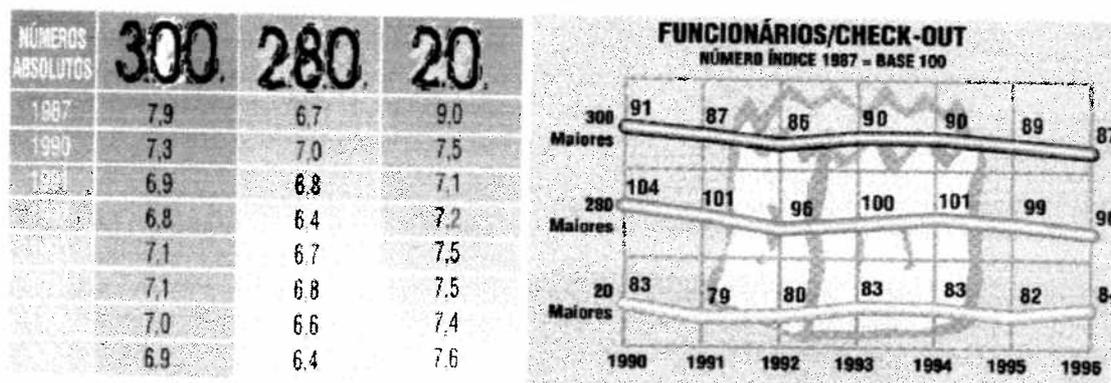
FONTE: ABRAS/ SUPERHIPER

As 20 maiores empresas mostraram uma certa tendência em aumentar a área de venda via reformas de lojas e não pela abertura de novas lojas uma vez que ampliaram a área de vendas em 4,5% entre 1995 e 1996, sem terem aumentado o número de check-outs (oscilação negativa de 0,25%) ou o número de lojas (queda de 0,77%).



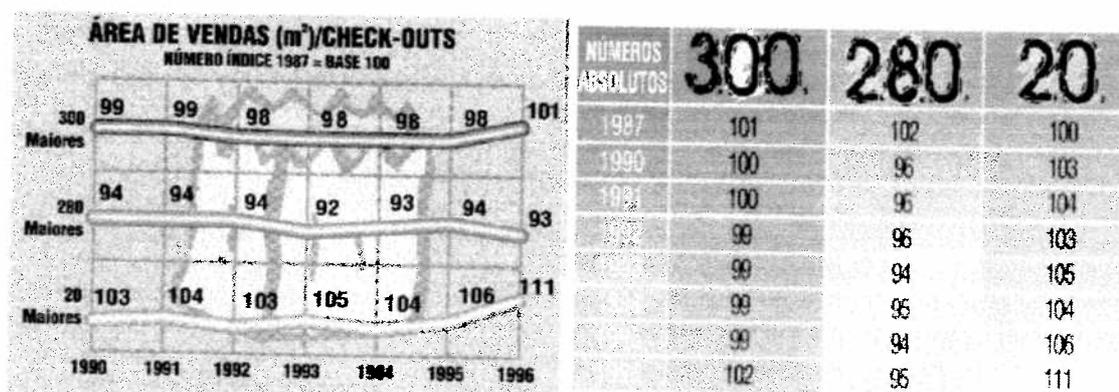
FONTE: ABRAS/ SUPERHIPER

Essa tendência de reformas em lojas antigas só foi possível graças aos ganhos obtidos com a utilização de ferramentas como a reposição automática de mercadorias e a troca eletrônica de dados. Com essas novas técnicas os espaços antes ocupados por estoques ou departamentos administrativos foram destinados a uma maior gama de produtos.



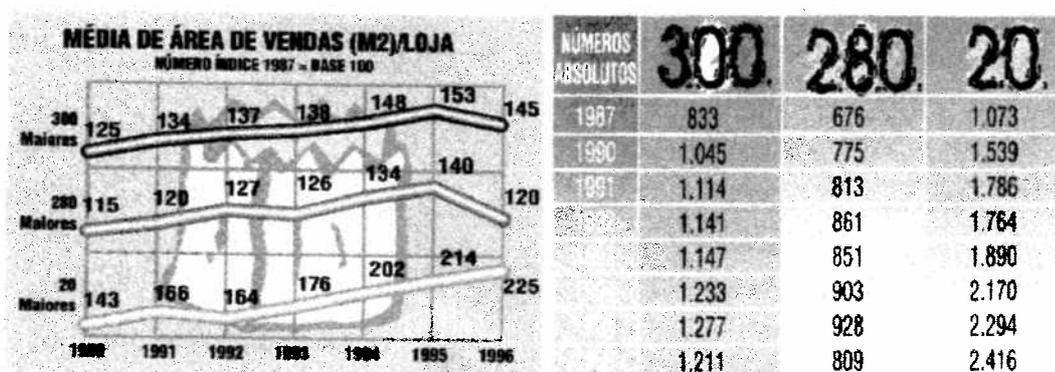
FONTE: ABRAS/ SUPERHIPER

No item funcionário por check-out o grupo das 20 maiores teve uma retração de 15,56% no longo prazo e um acréscimo de 2,70% no curto prazo. Já os demais grupos sofreram retração tanto no longo quanto no curto prazo. As 280 maiores sofreram retração de 4,48% de 1987 à 1996 e 3,03 de 1995 à 1996, enquanto as 300 maiores tiveram retração de 12,66% e 1,43% respectivamente.



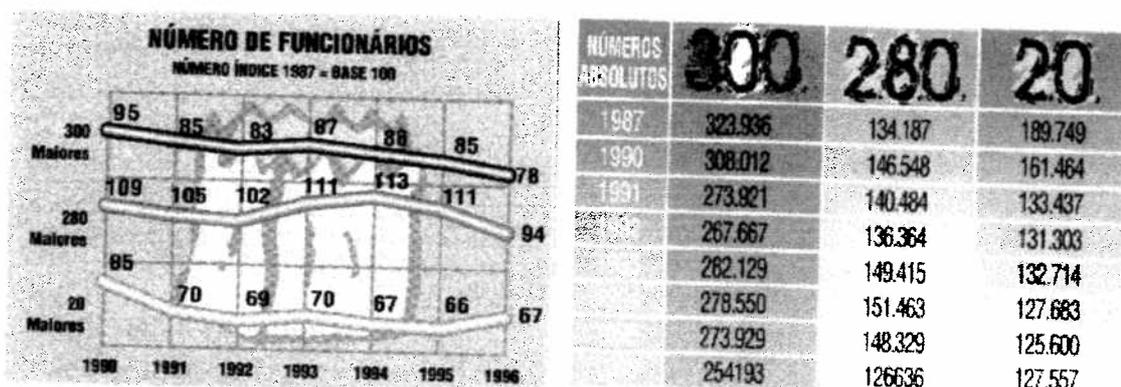
FONTE: ABRAS/ SUPERHIPER

O grupo das 280 maiores empresas sofreram uma retração de 6,58% no longo prazo no item área de vendas por check-out, o que tem grande reflexo sobre as os índices das 300 maiores que só tiveram um acréscimo de 1,69%, enquanto as 20 maiores tiveram um acréscimo relevante de 11,45%. De 1995 à 1996 os três grupos sofreram pequeno acréscimo de 4,72% nas 20 maiores, 1,06% nas 280 maiores e 3,23% nas 300 empresas.



FONTE: ABRAS/ SUPERHIPER

A média de área de vendas por loja sofreu uma relevante expansão no longo prazo, mais expressivo no grupo das 20 maiores mas também muito significativa no grupo das 280 e 300 maiores, 125,16%, 19,67% e 43,38% respectivamente. Entretanto no curto prazo as 20 maiores foram as únicas que sofreram expansão, 5,32%. As 280 sofreram retração de 12,82% e as 300 maiores de 5,17%.



FONTE: ABRAS/ SUPERHIPER

A tendência é de queda para o numero de funcionários, este índice teve retração de 21,53% no longo prazo e 7,20% no curto prazo no grupo das 300 maiores, de 5,63% e 14,62% respectivamente no grupo das 280 maiores empresas supermercadistas e para o grupo das 20 maiores houve retração de 32,78% de 1987 à 1996 e um pequeno acréscimo de 1,56% de 1995 à 1996.

3.3.- A PREVISÃO PARA O FATURAMENTO DE 1997:

Neste último ano as vendas do setor supermercadista ora tem aumentado num mês, ora caído no outro e, às vezes de maneira abrupta, como foi o caso do mês de junho quando as vendas caíram 10,70% em relação ao mês anterior (ver anexo 1). Até setembro esta foi a redução mais brusca do ano de 1997. Contudo as vendas do primeiro semestre de 1997 ainda são 1,43% superiores às do mesmo período de 1996.

As oscilações nas vendas vem intrigando os empresários que acreditam que essas são consequência de um processo de ajuste normal da economia e que ocorre quando a moeda readquire a função de reserva de valor e do irregular controle monetário que o Banco Central vem tendo necessidade de fazer.

A inflação alta faz com que as pessoas se desfaçam rapidamente da moeda porém quando a inflação chega a patamares baixos as pessoas deixam de se desfazer tão rapidamente da moeda e aumentam o montante de dinheiro em caixa e contas correntes.

Com a estabilidade do poder de compra da moeda ocorre uma mudança nos hábitos antigos das pessoas. As pessoas começam a avaliar com melhor precisão suas ações futuras e sendo assim a classe média, principalmente, passa a dar mais valor aos serviços em relação às mercadorias, com destaque para refeições fora de casa e lazer e a

classe baixa passa a dar mais valor aos bens de consumo duráveis em relação aos de consumo imediato.

Essas transformações levam as pessoas a consumir mais serviços, bens duráveis, etc, do que costumavam consumir e menos bens vendidos por supermercados. Como o orçamento continua o mesmo elas poupam para as outras coisas em detrimento dos bens de consumo imediatos. Quanto mais estável se tornar a moeda mais poderemos perceber este fato.

O outro fator que principalmente vem causando estes altos e baixos nos preços e/ou nas quantidades vendidas mensais são, basicamente, o resultado do irregular controle monetário que o Banco Central brasileiro vem tendo a necessidade de fazer, que permite que a base monetária cresça de forma acentuada em determinado mês e decresça, também de forma acentuada no mês seguinte. Na média os aumentos de moeda ainda não são de se alarmar porém estão causando incertezas com relação ao futuro da inflação brasileira e também vem causando custos a economia que poderiam ser minimizados se fosse adotada uma política de expansão mensal gradual e baixa dos estoques de moeda.

No Brasil tudo indica que ainda não se alcançou a maturidade monetária²⁴ e a sociedade sofre com o medo da volta da inflação, o Banco Central brasileiro deve começar a adotar uma política monetária de longo prazo e assim reduzir o percentual de emissão monetária.

²⁴ período no qual a velocidade de circulação da moeda mantém estável e a programação monetária torna-se mais eficaz no controle dos preços.

As vendas do setor supermercadista vem apresentando fortes oscilações que não são consideradas normais exceto em festas de finais de ano, datas festivas e maior número de finais de semana em determinados meses, nos outros casos a explicação pode ser dada pelas oscilações na base monetária.

Essas variações têm intrigado os empresários supermercadistas pois estes gostariam de contar com maior previsibilidade nas vendas, até como forma de melhorar o fluxo de caixa da empresa. A estabilidade monetária gera transformações na estrutura de consumo dos indivíduos que por sua vez irão afetar diretamente as vendas nos supermercados. Além disso ainda estamos nos recuperando dos diversos anos de inflação galopante e o alto crescimento das vendas nos meses que seguiram a implantação do Real era insustentáveis e mais cedo ou mais tarde viriam a cair realmente

As vendas de julho aumentaram 6,65% em relação ao mês de junho passado, amenizando a queda brutal do mês de junho, porém tiveram uma queda de 0,76% em relação a julho de 1996. No entanto as vendas dos sete primeiros meses do ano são 1,18% superiores às do mesmo período do ano anterior. O percentual de emissão monetária em julho de 1997 atingiu, num período de 12 meses, algo em torno de 30%, índice totalmente inflacionario, mesmo no estagio atual de incertezas de economia brasileira.

Para o ano, porem, as expectativas ainda são de queda nas vendas. Dificilmente será conquistado de agosto a dezembro deste ano, um índice médio mensal de 1,56595, media do índice de venda real dos cinco meses finais do ano de 1996. Devido a estas previsões os empresários estão mais cautelosos em relação aos estoques e tem preferido

não fazer pedidos antecipados para o final de ano que se aproxima. A previsão da Federação do Comercio do Estado de São Paulo é que neste Natal o volume de vendas seja 4% menor do que no ano passado, com redução de 8% no faturamento.

IV. AS ALTERNATIVAS DADO O AUMENTO DA COMPETITIVIDADE:

É a competitividade acirrada e a estabilidade econômica que está trazendo de volta a máxima “o cliente tem sempre razão”. A globalização da economia faz com que os preços não sejam muito diferentes de uma loja para a outra e com isso só deverão sobreviver aqueles que souberem cativar o cliente oferecendo produtos diversificados. Para Dorothea Werneck “a diferença (de preços) entre uma loja e outra pode ser brutal (...) . Mas essa também é uma realidade que tende a mudar no curto prazo. Alguns poucos empresários, que acreditam que vender pouco com preços maior é a estratégia correta, vão descobrir que isso não vai funcionar por muito tempo mais”. Os empresários tem que manter sempre os olhos e ouvidos abertos para observar as constantes transformações no setor.

Outra realidade para o setor são as novas tecnologias, automação comercial e técnicas de gestão para as empresas que reduzem os custos e assim sendo reduzem os preços, além de reduzirem as filas e o tempo de permanência nos supermercados.

4.1. AS ALTERNATIVAS PARA ATRAIR O CLIENTE:

Na atual situação de competitividade cada vez maior e preços cada vez mais próximos é necessário inovar para se tornar mais competitivo. Os empresários supermercadistas vem já a algum tempo investindo na diferenciação do atendimento para atrair o cliente. Eles acreditam que o cliente satisfeito retorna a loja em busca da comodidade e conforto oferecidos anteriormente.

A comodidade e o conforto são os diferenciais que vem ditando a escolha das lojas, o preço continua sendo relevante mas somente ele não chega a ser um fator decisivo. O consumidor quer e gosta de ser agradado, quer ver vantagens claras ao optar por uma loja e isso pode não custar muito caro e ser compensador para o empresário que precisa usar de muita criatividade.

Uma pesquisa encomendada pelo Cândia Hipermercados mostrou que 50% de um grupo de 600 consumidores continua atento às ofertas, acompanha a evolução de preços, mas também sente muito prazer em fazer compras, em ser bem atendido, num ambiente agradável, e também é bastante receptivo a serviços que proporcionem comodidade.

De alguns anos para cá as lojas vem procurando ouvir o cliente e para isso criaram o SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor), hoje em quase todas as redes nacionais. Outras saídas inusitadas para atender bem o cliente ocorrem em algumas lojas, mas uma idéia na maioria das vezes não pode ser estendida a todas as lojas de uma rede de supermercados pois a vizinhança diferente exige idéias diferentes. Um bom exemplo disso é a loja do Pão de Açúcar do bairro Paulistano de Perdizes, esta loja montou um

canil para abrigar os cães que acompanham boas parte dos clientes, mas o próprio diretor do Pão de Açúcar assume que o “cachorro-dromo” não funcionaria bem num hipermercado, tendo grande sucesso naquela loja por ser uma loja de vizinhança, numa região com muitos prédios de apartamentos, onde muita gente passeia com os cães, gerando um diferencial enorme.

Alternativas simples como cafezinho, pão de queijo e água mineral durante todo o dia para o cliente são muito bem vindas pelos clientes. O supermercado Solaris, com uma loja em Brasília, chega a oferecer 500 cafés e 10 quilos de pão de queijo todos os dias.

Outra alternativa comum das lojas são moças contratadas para dar assistência dentro das lojas a idosos, gestantes, deficientes físicos ou qualquer outra pessoa que precise de ajuda ou tenha dificuldades na hora da compra.

Outras alternativas já implantadas em algumas lojas por todo território nacional foram:

- café da manhã de 8 as 9hs, chá da tarde de 15 as 16hs e nas lojas que abrem 24hs uma farta mesa de queijos e vinhos é oferecida aos clientes à meia noite nas lojas do Planaltão, com 12 lojas em Brasília;
- ônibus exclusivo que facilita a ida e volta dos clientes à loja é oferecido aos clientes do hipermercado Extra João Dias;
- especialistas no açougue e na peixaria que orientam os clientes na compra das melhores carnes e peixes e até preparam sushis na hora sem custo adicional para os clientes, ou até um especialista em bebidas que ajuda o cliente na escolha de vinhos,

licores e destilados foi a opção encontrada pelo Cândia;

- Carrinhos com bebê-conforto e fraldários são comuns em varias redes, neles as mães podem trocar fraldas ou alimentar os bebês com toda a infra-estrutura necessária;
- Carrinhos elétricos para deficientes já são comuns em algumas lojas do Extra e do Paes Mendonça;
- Pagamentos de contas de água, luz e telefone já podem ser feitas no Supermercado Vitoria, com 32 lojas em Santa Catarina, o que traz uma despreocupação alem de mais tempo ao cliente que lá faz suas compras.

Os consumidores não costumam trocar supermercados grandes por supermercados de menor porte se não for por um tratamento diferenciado que o traga benefícios e isso deve ficar muito claro na cabeça dos funcionário que devem tratar muito bem o cliente para que ele se sinta estimulado a voltar afinal quem não é o maior tem que ser o melhor.

Algumas lojas já estão começando desde já a investir no consumidor futuro e para isso criaram playgrounds para as crianças brincarem enquanto os pais fazem as compras, ou minicarrinhos para elas acompanharem seus pais. Essa alternativa é um sucesso muito grande principalmente porque as crianças gostam tanto que acabam pedindo para voltar e ninguém volta sem que acabe comprando alguma coisa.

Tradição entre os pequenos, mas também já freqüente entre os grandes como o Pão de Açúcar ou a CIA Real de Distribuição, a entrega à domicilio é um serviço essencial para aqueles que querem se diferenciar. A mercadorias são entregues na casa do cliente a um custo muito baixo, em alguns casos a entrega chega a ser gratuita, é feita

com frota própria que realiza diversas viagens por dia principalmente na época dos pagamentos dos salários. A pequena taxa cobrada é utilizada para pagamento dos salários dos motoristas e ajudantes ou para parte das despesas com manutenção da frota. Os pedidos de entrega a domicilio também já podem ser feitos por CD-ROM, via Internet, por fax ou pelo já tradicional telefone e são entregues em no máximo 24hs, é o supermercado indo ao cliente que não tem tempo de ir ao mercado ou que lá não gosta de ir.

Com as taxas de inflação estabilizadas em níveis bem baixos após o Real e com o grande nível de informações que o consumidor recebe no seu dia-a-dia mais do que nunca, o foco dos supermercados deve estar voltado para satisfazer ao máximo o consumidor. Essa tendência de atender bem o cliente já é internacional, nos Estados Unidos os supermercados concorrem mais por qualidade, atendimento e serviços uma vez que os preços nas gôndolas são mais ou menos iguais.

O próprio diretor de Marketing do Cândia, Skuropat, reconhece que “o cliente é o rei mesmo. Quem não for orientado para isso vai ter problemas para competir no mercado”. Para ele o cliente só vai valorizar a sua rede de ele for igualmente valorizado. “Cada dia que se passa, as pessoas estão com menos dinheiro no bolso, menos tempo para fazer compras e com mais carência afetiva. Por isso, temos que oferecer bons produtos, a preço justo e sempre de forma a mais simpática possível”, destaca Skuropat.

Para Tambasco do Pão de Açúcar, o cliente está buscando algo mais por aquilo que desembolsa: entre outras coisas, mais conforto e serviços. “O preço continua importante, mas já não é tão decisivo para o consumidor na escolha de uma loja ou de outra”, reforça Tambasco. O cliente quer conforto e comodidade para fazer suas

compras uma vez que perde em média duas a três horas cada vez que vai ao mercado e se for levado em conta o retorno em imagem e fidelização dos clientes o custo do investimento é relativamente baixo.

4.2. AS NOVAS TECNOLOGIAS:

No momento em que a competição nos supermercados vem se tornando cada vez mais acirrada há a necessidade de redução nos custos uma vez que o consumidor vem ficando cada vez mais exigente, adquirindo novos hábitos de consumo, as relações entre fornecedores, distribuidores e supermercadistas exigem revisão e busca de alternativas, para maior eficiência operacional. O setor então vem tentando encontrar um sistema capaz de satisfazer as necessidades das partes envolvidas na cadeia de distribuição produção, para isso planeja até o ano de 1998 implantar a ECR, sistema trazido dos Estados Unidos e Europa, cujo objetivo é minimizar os custos, tempo e ineficiência do sistema de produção e distribuição para atender de forma eficaz as necessidades do consumidor. Estima-se que o setor terá que investir algo em torno de US\$ 2 bilhões para virar o milênio no compasso do mundo digital.

Foi com o fim da política protecionista imposta no campo da informática que o setor conseguiu novas tecnologias de operação, notadamente no que diz respeito a informatização, automatização comercial e técnicas de gestão. O avanço da tecnologia na área de informática vem permitindo que os supermercados melhorem cada vez mais as suas operações. E nesse campo o maior destaque hoje em termos de equipamentos são os check-outs automatizados, que substituem com vantagem as velhas máquinas registradoras e garantem ar de modernidade às lojas. Os PDVs agilizam o controle de saída e otimizam a operação das lojas, enquanto a casa de máquinas informatizada tem

possibilidade de ser controlada até mesmo de dentro do próprio escritório da loja. Todas essas inovações nem sequer eram imaginadas há uma década pela maioria dos supermercados. O mesmo se pode dizer das câmeras frigoríficas walker cooler, na área de resfriados e congelados. O sistema permite que os reposidores entrem nas câmeras para fazer o abastecimento, enquanto os clientes retiram pela parte frontal os produtos que desejam.

As novas tecnologias também vêm possibilitando o aperfeiçoamento no que se refere ao item iluminação de loja, valorizando muito mais os layouts. Já é possível a opção de lâmpadas diferenciadas para cada tipo de produto que se deseja expor, com a vantagem de serem muito mais econômicas que as opções existentes no mercado brasileiro há uma década.

O cliente prefere fazer as compras nas lojas de supermercado onde ele se sente bem. “Locais bem-iluminados, que destacam a limpeza, ganham sem duvida a preferencia do consumidor” destaca Vladimir Tadeu Ramos, sócio da Ramos & Tanon Associados.

4. 2.1. A AUTOMATIZAÇÃO DAS LOJAS:

Uma das alternativas para combater a competitividade é a automatização das lojas que já abrange quase todas as redes e lojas no território nacional. Lojas automatizadas atendem melhor os clientes por diminuir o tempo nas filas, além deste fator, a automação comercial facilita a comunicação entre industria e varejo, o que otimiza a administração dos estoque e do negocio como um todo.

Eficiência é a palavra chave para quem pensa em automação comercial. Não é

segredo para ninguém que a estabilidade da economia passou a exigir muito mais dos empresários supermercadistas na gestão de seus negócios e desencadeou uma verdadeira corrida rumo a eficiência.

Para um supermercadista, a automação comercial é um conjunto de tecnologias, praticas de precificação, de gestão, de controle de estoques, de procedimentos de compra, outorga de credito, fechamento de caixa geral, comunicações automatizadas com fornecedores, etc. Trocando em miúdos, a automação é a integração de maneira automática de operações e processos internos ao supermercado e aqueles que relacionam com o mundo exterior, sejam com fornecedores, com consumidores, instituições financeiras, serviços de proteção ao credito, entre outros.

As vantagens mais visíveis relacionadas com o investimento em automação comercial podem aqui ser destacadas como:

- imagem empresarial de atualização;
- adoção de exigências fiscais, com padronização exigida para o ICMS e a maior precisão na arrecadação tributaria;
- eliminação de desperdícios e melhor gerenciamento aos processos;
- controle sobre o estoque e o giro de produtos;
- controle sobre vendas rápido e preciso, com indicação dos produtos vendidos no dia e de marcas campeãs;
- o equipamento “mata-burro” (que inclui pistola lazer) verifica se os consumidores estão cadastrados com os preços certos;
- diminuição de aproximadamente 30% de tempo de permanência dos consumidores na

fila dos check-outs;

- agrupamento das categorias de produtos segundo o modo que o consumidor as procura;
- a possibilidade de tele- atendimento;
- corte das atividades que não acrescentem valor ao consumidor, que sejam desnecessárias, redundante, que provoquem gargalos na operação, que provoquem custos sem contra partida de serviços de geração de valor;
- permite o trafego de informações entre a central e as lojas e vice-versa.

A informática deve ser assimilada como ferramenta gerencial e não como um conjunto de maquinas que servem como objetos de decoração.

Com praticamente todas as grandes redes de supermercados automatizadas, fornecedores de equipamentos e programas começam a voltar sua atenção para pequenos e médios supermercadistas. “Esse segmento tem na automação comercial mais do que um instrumento gerencial. Para, eles, estarem informatizados é uma questão de sobrevivência”, analisa Vicente Fiúza, diretor da CSI (Comercio Soluções Inteligentes)

Os clientes realmente não gostam de gastar tempo em filas de check-outs e o empresário supermercadista pode amenizar este fato com a colocação de scanners nos check-outs. Além disso deve orientar o operador de caixa a estimular o cliente a pagar as compras via transferência de fundos, o que reduz os custos, mas principalmente porque agiliza o processo para o cliente. O cartão de debito é cada vez mais aceito no País principalmente no setor supermercadista, que corresponde a 30% deste tipo de transações. A automação do PDV objetiva a agilização do processo, a racionalização da

atividade interna e a qualidade do serviço. Se o cliente paga com cheque, parte destes benefícios desaparece.

4.2.2. A ECR - Efficient Consumer Response:

A ECR foi imaginada para gerar benefício comuns a seus praticantes e para o consumidor. Com o objetivo de conseguir custos menores para conseguir atrair mais os consumidores a ECR procura conseguir ganhos de eficiência em quatro principais estratégias: sortimento eficiente de mercadorias, promoção eficiente, reposição eficiente e introdução eficiente de novos produtos.

O conceito da ECR significa uma verdadeira “reengenharia de negociação” e engloba modificar três pontos básicos: o fluxo de produtos, o fluxo das informações e o fluxo de caixa.

O objetivo maior é a eliminação de TEMPO - CUSTO - ESTOQUE em todo o sistema logístico livrando-se de todas as funções e atividades sem valor agregado. Em outros setores da economia modelos como este já foram empregados com sucesso, como:

- JIT - Just in Time, na indústria automobilística, inicialmente na Toyota e depois em todo o mundo;
- Q.R. Quick Response, na rede de varejo de vestuário, e indústria têxtil, inicialmente na J.C. Penney, e depois em todas as demais.

A ECR pode ser tido como ações feitas em benefício do consumidor uma vez que visa eliminar as deficiências na cadeia de produção e distribuição. Desenvolvido com

resultados significativos, a partir de 1993 nos Estados Unidos e na Europa, a ECR é um conjunto de ações e estratégias bilaterais, encetadas pelos supermercados e atacados e seus fornecedores, que busca municiar os componentes da cadeia de distribuição com ferramentas que permitam responder de forma efetiva às necessidades crescentes e variadas dos consumidores, aborda diversos aspectos e áreas do abastecimento e tem como objetivo maior, simplificar, racionalizar e padronizar procedimentos ao longo de toda a cadeia de distribuição, visando difundir entre todos métodos e estratégias testadas e vitoriosas que possam representar uma redução de custos na cadeia produtiva, por conseguinte, preços menores ao consumidor final. Se as medidas propostas derem realmente certo, estima-se que a indústria e o comércio poderão alcançar uma redução de custos de US\$ 3 bilhões.

Alem disso, por exemplo, a redução do tempo do ciclo compreendido entre a produção e o momento de compra no supermercado proporciona que o consumidor tenha acesso a um produto mais fresco e, portanto, com melhor qualidade.

4.2.3. - O EDI - INTERCAMBIO ELETRONICO DE DADOS

Para o fornecedor fica caro atender aos pequenos e médios pedidos, principalmente entre pequenos e médios supermercadistas, daí veio a alternativa de atendê-los através de uma central de distribuição que recebe os pedidos das lojas cadastradas e concentra as entregas de 15 a 20 produtos num único caminhão. Não basta diminuir o custo operacional do supermercadista, é preciso que essa redução aconteça também no fornecedor para que seja possível repassar esse benefício ao consumidor, e assim manter a competitividade.

Entre os diversos benefícios gerados pelo EDI estão a agilidade de processos e o aumento da qualidade da informação, uma vez que as redigitações podem ser eliminadas, reduzindo as chances de erros que anteriormente ocorriam.

V. A INADIMPLÊNCIA:

Segundo a Associação Comercial de São Paulo, a inadimplência do consumidor registrou um crescimento em outubro de 1996 de 18,3% em relação a setembro do mesmo ano, e 18,6% na comparação com outubro do ano passado, revertendo a tendência de queda. O endividamento também afetou as empresas que registraram um aumento no número de falências, 128% maior de janeiro a setembro deste ano em comparação a 1995. O que ocorreu foi que a partir do segundo semestre de 1994 a inflação decresceu muito enquanto que os salários mantiveram ainda que não por muito tempo algum poder de fogo, junto a isso os preços estavam relativamente controlados e o consumidor tinha renda para gastar, isso causou o consumo desenfreado e este fez até faltar produtos para as festas de final de ano. No ano de 1995 o consumidor continuou gastando com as mais diversas compras e acabou por se endividar. Os primeiros sinais desse comportamento desenfreado só foram aparecer no segundo semestre de 1995 uma vez que os salários perderam o poder de fogo e os consumidores ainda tinham diversas dívidas de parcelamento de compras a serem pagas. Dado isso o consumidor parou de comprar e, pior, parou de pagar, atrasando o pagamento das compras já efetuadas. Praticamente o mesmo ocorreu com as empresas, para atender as altas demandas as

industrias e o comercio aumentaram a produçãõ e os estoques. Muitas chegaram a se endividar, porem foi quando houve retraçãõ da demanda que estas começaram a sentir os efeitos. Para o presidente do SCI, John Gottheiner, os elevados índices de inadimplência, falências e concordatas têm a seguinte leitura: “A partir do Plano Real, quando se expandiram os prazos de financiamento, o consumidor abusou do credito e se endividou alem de sua capacidade. Por outro lado, grande parte das empresas não estava acostumada a dar credito e aí foi o exagero que se viu”. Nos supermercados o problema da inadimplência é preocupante, em especial no que se diz respeito aos cheques pré-datados.

Os juros altos hoje praticados funcionam como forma de inibir um aumento forte do consumo de bens em geral, que normalmente ocorre quando a economia se estabiliza, o problema é que o crescimento excessivo do consumo estimula a industria e comercio a puxarem seus preços, o que pode causar a retomada da inflaçãõ.

O consumidor age por impulso na hora da compra ele não mede o valor real do bem a ser comprado e sim se a prestaçãõ mensal pode ser paga com o salário que recebe, sem perceber a taxa de juros embutida na prestaçãõ. Como os juros ao consumidor estão muito altos, a oferta de credito a menor custo pode tornar-se uma importante arma para concorrer no mercado. Os empresário supermercadistas devem tomar cuidado antes de oferecer credito aos seus clientes, principalmente por cheques pré-datados, se o aumento nas vendas em razãõ da oferta de credito realmente está ocorrendo, descontando-se ainda uma possível inadimplência.

O supermercado que vem concedendo crédito ao consumidor normalmente está inserido em duas situações, ou é tomador de empréstimo ou está trabalhando com

recursos próprios. Na primeira situação, não pode esquecer de levar em conta o custo da operação, ou seja, qual a taxa de juros real que ele vai ter que pagar. No segundo caso, deve-se verificar se a aplicação dos recursos no mercado financeiro não seria mais compensadora, em vez de usar recursos para conceder crédito ao cliente.

Os supermercados estavam, até o ano de 1996, aceitando cada vez mais cheques como forma de atrair o cliente para sua loja, apesar de saber dos problemas e prejuízos que isso pode lhe trazer. O supermercado é um dos setores que ainda trabalha com cheques pré-datados, em geral as formas de pagamentos são em 30 e 60 dias sem entrada com média de juros de 2,8% ou 3,1% respectivamente. A Serasa informou que “o número de cheques sem fundo emitidos no país cresceu 13,16% em outubro de 1996 em comparação com setembro do mesmo ano. O maior risco de calote está fazendo aumentar o interesse do comércio em substituir o cheque pré-datado pelo cartão de crédito.

No ano de 1997 os cheques pré-datados estão sendo substituídos aos poucos pelos cartões de crédito. Os grandes supermercados decidiram apostar em cartões próprios, oferecendo encargos competitivos para conquistar novos clientes. Em setembro de 1997 o grupo Pão de Açúcar deixou de aceitar cheque pré-datado para 90 dias.

De acordo com o presidente da Associação Supermercadista do Rio de Janeiro, Airton Fornary, as empresas estão aceitando cada vez menos cheques pré-datados devido ao alto nível de inadimplência registrado nos últimos meses. Fornary informou que os comerciantes estão preocupados com as vendas a prazo e começaram a apostar nas vendas com cartões tradicionais e próprios, como é o caso das Sendas que implantou

o cartão Sendas Card.

Em setembro de 1997 esperava-se novamente uma queda na inadimplência porém esta voltou a subir. O Serviço Geral de Proteção ao Crédito recebeu 271.890 registros de dívidas em atraso, um aumento de 8% em relação a agosto do mesmo ano. Na comparação com setembro de 1996 a variação é de 77,5%.

Nos supermercados a inadimplência é preocupante. A estimativa do ano de 1996 é que o índice tenha alcançado algo em torno de 0,4% e 1,3% do faturamento do setor neste ano. “Inadimplência é sinônimo de endividamento e ao oferecermos taxas entre 3% e 4% de juros estamos fomentando esse endividamento e, por consequência, a inadimplência” alerta Paulo Afonso Feijó, presidente da Abras.

VI. CONCLUSÃO:

O desenvolvimento do setor supermercadista foi tortuoso, este sofreu à duras penas os altos índices de inflação que atormentaram o país por diversos anos. Muitas vezes foi taxado pela imprensa e outros setores da economia de ser o propulsor da inflação devido aos constantes reajustes de preços que muitas vezes tinha necessidade de fazer para que não virasse no vermelho devido ao tabelamento abaixo do que seria razoável. Os diversos planos econômicos implantados no passado para tentar se estabilizar a economia muitas vezes tiveram conseqüências drásticas para o setor, o controle de preços sacrificava as margens de lucro do setor por demais. O setor lutou fervorosamente com a sua principal concorrente, as feiras, e venceu. Em 1967 elas eram responsáveis por 70% do abastecimento dos habitantes da cidade de São Paulo. Hoje, os supermercados são responsáveis por 85% do abastecimento dos habitantes do Brasil.

Agora que a inflação declinou e passou a ocorrer uma melhor distribuição de renda que levou a população mais carente a ter acesso ao mercado de consumo o setor vem conseguindo ganhar nas suas operações e não nas financeiras.

Atualmente existe pelo menos um supermercado aberto em cada bairro, estes vem se melhorando significativamente a cada ano. Oferecem os mais variados produtos

aos seus clientes e tentam cada vez mais agrada-los para que estes voltem. Com a concorrência mais acirrada e a necessidade de reduzir custos, os supermercados tem que conquistar a lealdade do consumidor com o produto certo, no lugar certo e no momento adequado, além de oferecer serviços e conforto aos clientes. Para conseguir uma rapidez na reposição tem que contar com uma rede de comunicação eficaz entre supermercados e fornecedores. Os estoques estão menores e com isso exigem reposição dos produtos em menos tempo.

Dispor dos novos modelos de gerenciamento, que aliam a informática à telecomunicação, como a ECR e o EDI, são fundamentais para a sobrevivência. É o efeito do aumento da concorrência que vem fazer com que o setor não fique à mercê do tempo e melhore a cada momento. Essas e outras ferramentas são fundamentais para que haja uma redução nos custos e barateie o produto final para que os supermercados consigam cativar o cliente para que consigam sobreviver neste ambiente audaz.

Os problemas que o setor enfrenta não ficam só no aumento da concorrência. A sobretaxação dos produtos importados, a impossibilidade de venda de medicamentos sem tarja nas gôndolas dos supermercados, a inadimplência entre outros são os principais problemas que o setor vem enfrentando além da expectativa de redução nas vendas deste ano que vai causar uma quebra na tendência crescente do faturamento do setor.

A inadimplência é sem duvida o pior destes problemas, refle nas vendas, causando a queda destas. O consumidor comprou desenfreadamente quando a economia se estabilizou sem perceber as altas taxas de juros que estão embutidas nas prestações. O consumidor só agora percebe que seus salários não sobem como os juros das prestações e tomam cuidado maior na hora de se endividar. A capacidade de compra diminuiu em razão das dívidas, da noção que os consumidores agora tem da moeda como reserva de

valor que faz com que eles poupem para ter gastos maiores em lazer e/ou serviços em detrimento dos gastos com bens de consumo imediato. Outro fator que vem causando as oscilações tão freqüentes nas vendas deste ultimo ano é o irregular controle monetário que o BACEN vem tendo a necessidade de fazer.

Uma possível tendência que vem tomando força no setor é a possibilidade de uma maior entrada do capital externo no setor. A estabilidade dá coragem aos investidores externos que vem no setor um grande potencial, porem as estruturas familiares que administram a maioria dos supermercados ainda são um entrave. Até agora apenas cinco grupos estrangeiros se estabeleceram no país: Carrefour, Sonae, Royal Ahold, Makro e Wal-Mart, mas até o ano 2000 prevê-se que 50% do faturamento das 20 maiores redes estarão nas mãos de algum grupo com participação estrangeira. Acredita-se que o melhor caminho para esses investidores estrangeiros ingressarem no país são as fusões e aquisições. A exemplo disso temos a compra do Supermar pelo Bom Preço dada uma joint-venture desse grupo com a empresa holandesa Royal Ahold, decima nona organização varejista no mundo.

Em geral as perspectivas do setor são boas. Será preciso algum esforço para superar esses problemas porém eles não são intransponíveis e dado o ótimo histórico que o setor tem podemos acreditar que estes não demorarão a ser superados.

VII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- ABRAS (www.abrasnet.com.br)
- ABREU, M. *A ordem do progresso*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- Censo Nielsen - Estrutura do varejo Brasileiro 94/95 e 95/96. São Paulo: Dun & Bradstreet do Brasil - Divisão Nielsen.
- EAN (www.ean.com.br)
- EXAME - 500 MAIORES, Revista - edição de 1997
- EXAME (www.uol.com.br/exame)
- FRANCO, Gustavo H.B. *O plano Real e outros ensaios*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1995
- GAZETA MERCANTIL (www.gazetamercanti.com.br/)
- IANNI, O. *Estado e Planejamento econômico no Brasil (1930 - 1970)*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1971.
- JORNAL DO COMMERCIO (www.jornaldocommercio.com.br)

- SINGER, P. *Economia Política da Urbanização*. São Paulo: Brasiliense / CEBRAP, 1973.
- SUPERHIPER, *Revista da Associação Brasileira de Supermercados*, edições pesquisadas: abril de 1996, dezembro de 1996, janeiro de 1997, fevereiro de 1997, março de 1997, abril de 1997, maio de 1997, junho de 1997, julho de 1997, agosto de 1997, setembro de 1997 e outubro de 1997.
- Supermercados: 40 anos de Brasil/ coordenação ABRAS e texto Marly Rodrigues; projeto editorial Ícone pesquisas de História e ABRAS - São Paulo, ABRAS 1993.

ANEXO 1: TERMÔMETRO DE VENDAS PONDERADO

FONTE: DÉNARIO - Consultoria e Assessoria Econômico - Financeira Ltda

Consolidado no Brasil

Setembro de
1997

Notas:

- (1) = Variação Percentual do mês analisado em relação ao mês imediatamente anterior
 (2) = Variação Percentual do mês analisado em relação ao mesmo mês do ano anterior
 (3) = Variação Percentual do somatório acumulado no ano até o mês analisado em relação ao mesmo período do ano anterior

Variação Consolidada no Brasil /1994				
Mês	Índice de Venda Real Jan/94 = 1,0000	Mês a Mês 1	Mês do Ano Anterior 2	Acumulado 3
Jan	1,00000	-	-	-
Fev	0,99653	-0,82%	-	-
Mar	1,15833	17,18%	-	-
Abr	1,03797	-9,87%	-	-
Maio	1,07623	3,43%	-	-
Jun	0,99988	-7,12%	-	-
Jul	1,08243	8,30%	-	-
Ago	1,18636	9,11%	-	-
Set	1,26513	6,52%	-	-
Out	1,32340	4,03%	-	-
Nov	1,32967	0,48%	-	-
Dez	1,99051	49,51%	-	-

Varição Consolidada no Brasil /1995				
Mês	Índice de Venda Real Jan/94 = 1,0000	Mês a Mês 1	Mês do Ano Anterior 2	Acumulado 3
Jan	1,32851	-33,65%	31,33%	31,33%
Fev	1,33575	0,09%	32,54%	31,93%
Mar	1,43119	8,12%	22,29%	28,38%
Abr	1,43426	0,25%	36,03%	30,29%
Mai	1,35149	-6,05%	23,56%	28,915
Jun	1,32038	-2,70%	29,43%	28,99%
Jul	1,35360	2,73%	22,77%	28,07%
Ago	1,36851	0,84%	13,48%	26,05%
Set	1,43755	4,99%	11,85%	24,22%
Out	1,36508	-5,22%	1,58%	21,55%
Nov	1,38501	1,17%	2,28%	19,50%
Dez	2,01417	46,94%	0,53%	16,90%

Varição Consolidada no Brasil /1996				
Mês	Índice de Venda Real Jan/94 = 1,0000	Mês a Mês 1	Mês do Ano Anterior 2	Acumulado 3
Jan	1,34195	-33,50%	0,75%	0,75%
Fev	1,35514	0,66%	1,33%	1,04%
Mar	1,47481	9,40%	2,53%	1,57%
Abr	1,42215	-3,68%	-1,49%	0,77%
Mai	1,40310	-1,34%	3,45%	1,30%
Jun	1,36046	-3,19%	2,93%	1,56%
Jul	1,41588	3,80%	4,00%	1,90%
Ago	1,48612	4,86%	8,14%	2,68%
Set	1,37403	-7,34%	-4,56%	1,84%
Out	1,47577	7,54%	8,62%	2,51%
Nov	1,50263	1,82%	9,32%	3,13%
Dez	1,99414	32,74%	-1,25%	2,61%

Varição Consolidada no Brasil /1997				
Mês	Índice de Venda Real Jan/94 = 1,0000	Mês a Mês 1	Mês do Ano Anterior 2	Acumulado 3
Jan	1,39205	-30,32%	3,47%	3,47%
Fev	1,35462	-3,07%	0,37%	1,54%
Mar	1,54917	14,34%	4,77%	2,72%
Abr	1,39883	-9,68%	-1,72%	1,70%
Mai	1,47560	5,31%	4,90%	2,34%
Jun	1,31803	-10,70%	-3,27%	1,43%
Jul	1,40448	6,65%	-0,76%	1,18%
Ago	1,45373	3,51%	-2,18%	0,77%
Set	1,39345	-4,15%	1,41%	0,84%
Out				
Nov				
Dez				

**ANEXO 2 : OS NUMEROS DO SETOR - DESEMPENHO DAS EMPRESAS DE SUPERMERCADO DE 1987 A 1996 - FONTE:
ABRAS/ SUPERHIPER**

ANO	DESEMPENHO DAS 20 MAIORES EMPRESAS DE SUPERMERCADO DE 1987 A 1996										VARIACAO		VARIACAO		VARIACAO		
	1987	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	% ENTRE 1995 E 1987	(L.P.)	(C.P.)	% ENTRE 1995 E 1994	(L.P.)	% ENTRE 1996 E 1987	(C.P.)	% ENTRE 1996 E 1995	
FATURAMENTO (EM MILHOES DE REAIS CORRENTES)	294.133	865.084	3.819.646	42.532.501	972.151	12.376	17.099	18.929									
DEFLATOR	100	3.166,209	16.296,477	177.859,740	3.919,67295	44,962118	54,274830	60,294160	(L.P.)	(C.P.)	(L.P.)	(C.P.)	(L.P.)	(C.P.)	(C.P.)	(C.P.)	
FAT. DEFLAC.	294.133	273.224	234.385	239.135	248.018	275.255	315.051	313.944	7,11	14,46	6,74	13,83	7,00	7,00	0,00	-0,35	
FAT.87 = 100	100	93	80	81	84	94	107	107	7,00	13,83	7,00	31,82	7,00	7,00	0,00	0,00	
% REAL ANUAL		(21,3)	(14,2)	2,0	3,7	11,0	14,5	(0,4)									
NUM. DE LOJAS	1.954	1.429	1.098	1.064	978	818	780	774	-60,08	-4,65	-60,39	-0,77	-60,08	-60,39	-0,77	-0,77	
A. VENDAS (M2)	2.097.443	2.199.494	1.960.922	1.877.163	1.848.035	1.774.914	1.789.412	1.870.172	-14,69	0,82	-10,84	4,51	-14,69	-10,84	4,51	4,51	
A. VEND.(M2)/LJ	1.073	1.539	1.786	1.764	1.890	2.170	2.294	2.416	113,79	5,71	125,16	5,32	113,79	125,16	5,32	5,32	
NUM. C.OUT	21.056	21.436	18.897	18.176	17.659	17.121	16.888	16.846	-19,79	-1,36	-19,99	-0,25	-19,79	-19,99	-0,25	-0,25	
C.OUT/LOJA	10,8	15,0	17,2	17,1	18,1	20,9	21,7	21,8	100,93	3,83	101,85	0,46	100,93	101,85	0,46	0,46	
A. VEND(M2)/C.O.	99,6	102,6	103,8	103,3	104,7	103,7	106,0	111,0	6,43	2,22	11,45	4,72	6,43	11,45	4,72	4,72	
NUM. FUNC.	189.749	161.464	133.437	131.303	132.714	127.683	125.600	127.557	-33,81	-1,63	-32,78	1,56	-33,81	-32,78	1,56	1,56	
FUNC./C.OUT	9,0	7,5	7,1	7,2	7,5	7,5	7,4	7,6	-17,78	-1,33	-15,56	2,70	-17,78	-15,56	2,70	2,70	
FUNC./100 M2	9,0	7,3	6,8	7,0	7,2	7,2	7,0	6,8	-22,22	-2,78	-24,44	-2,86	-22,22	-24,44	-2,86	-2,86	

DESEMPENHO DAS 280 MAIORES EMPRESAS DE SUPERMERCADO DE 1987 A 1996																
ANO	1987	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	VARIACAO % ENTRE 1995 E 1987 (L.P.)		VARIACAO % ENTRE 1995 E 1994 (C.P.)		VARIACAO % ENTRE 1996 E 1987 (L.P.)		VARIACAO % ENTRE 1996 E 1995 (C.P.)	
FATURAMENTO EM MILHOES DE REAIS CORRENTES	165.715	517.813	2.553.559	30.447.540	706.529	9.195	12.589	12.833								
DEFLATOR	100	3.166.209	16.296.477	177.859.740	3.919.67295	44.962.118	54.274.830	60.294.160								
FAT. DEFLAC.	165.715.164	163.543.639	156.693.915	171.188.490	180.252.043	204.513.903	231.957.801	212.845.891	39,97	13,42	13,42	28,44	-8,24			
FAT.87 = 100	100	99	95	103	109	123	140	128	40,00	13,82	13,82	28,00	-8,57			
% REAL ANUAL		(12,9)	(4,2)	9,3	5,3	13,5	13,4	(8,2)		-0,74			-161,19			
NUM. DE LOJAS	2.995	2.613	2.450	2.376	2.452	2.322	2.279	2.326	-23,91	-1,85	-1,85	-22,34	2,06			
A. VENDAS (M2)	2.023.507	2.024.174	1.992.049	2.046.680	2.087.505	2.096.970	2.115.928	1.882.608	4,57	0,90	0,90	-6,96	-11,03			
A. VEND.(M2)/LJ	676	775	813	861	851	903	928	809	37,28	2,77	2,77	19,67	-12,82			
NUM. C. OUT	19.887	21.027	20.700	21.341	22.280	22.174	22.481	19.802	13,04	1,38	1,38	-0,43	-11,92			
C. OUT/LOJA	6,6	8,0	8,4	9,0	9,1	9,5	9,9	8,5	50,00	4,21	4,21	28,79	-14,14			
A. VEND.(M2)/C.O.	101,8	96,3	96,2	95,9	93,7	94,6	94,1	95,1	-7,56	-0,53	-0,53	-6,58	1,06			
NUM. FUNC.	134.187	146.548	140.484	136.364	149.415	151.463	148.329	126.636	10,54	-2,07	-2,07	-5,63	-14,62			
FUNC./C. OUT	6,7	7,0	6,8	6,4	6,7	6,8	6,6	6,4	-1,49	-2,94	-2,94	-4,48	-3,03			
FUNC./100 M2	6,6	7,2	7,1	6,7	7,2	7,2	7,0	6,7	6,06	-2,78	-2,78	1,52	-4,29			

DESEMPENHO DAS 300 MAIORES EMPRESAS DE SUPERMERCADO DE 1987 A 1996													
ANO	1987	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	VARIACAO % ENTRE 1995 E 1987 (L.P.)	VARIACAO % ENTRE 1995 E 1994 (C.P.)	VARIACAO % ENTRE 1996 E 1987 (L.P.)	VARIACAO % ENTRE 1996 E 1995 (C.P.)	
FATURAMENTO (EM MILHOES DE MOEDA CORRENTE)	459.848	1.382.896.897	6.373.204	72.980.741	1.678.680	21.571	29.689	31.762					
DEFLATOR	100	3.166.209	16.296.477	177.859.740	3.919.67295	44.962.118	54.274.830	60.294.160					
FAT. DEFLAC.	459.848.191	436.767.000	391.857.000	410.327.492	428.270.313	479.768.548	547.008.829	526.789.968	18,95	14,02	14,56	-3,70	
FAT.87=100	100	95	85	89	93	104	119	115	19,00	14,42	15,00	-3,36	
% REAL ANUAL		(18,4)	(10,3)	4,7	4,4	12,0	14,0	(4,0)		16,67		-128,57	
NUM. DE LOJAS	4.949	4.042	3.548	3.440	3.430	3.140	3.059	3.100	-38,19	-2,58	-37,36	1,34	
A. VENDAS (M2)	4.120.950	4.223.668	3.952.971	3.923.843	3.935.540	3.871.884	3.905.340	3.752.780	-5,23	0,86	-8,93	-3,91	
A. VEND.(M2)/LJ	833	1.045	1.114	1.141	1.147	1.233	1.277	1.211	53,30	3,57	45,38	-5,17	
NUM. C. OUT	40.943	42.463	39.597	39.517	39.939	39.295	39.369	36.648	-3,84	0,19	-10,49	-6,91	
C. OUT/LOJA	8,3	10,5	11,2	11,5	11,6	12,5	12,9	11,8	55,42	3,20	42,17	-8,53	
A. VEND(M2)/C.O.	100,7	99,5	99,8	99,3	98,5	98,5	99,2	102,4	-1,49	0,71	1,69	3,23	
NUM. FUNC.	323.936	308.012	273.921	267.667	282.129	278.550	273.929	254.193	-15,44	-1,66	-21,53	-7,20	
FUNC./C. OUT	7,9	7,3	6,9	6,8	7,1	7,1	7,0	6,9	-11,39	-1,41	-12,66	-1,43	
FUNC./100 M2	7,9	7,3	6,9	6,8	7,2	7,2	7,0	6,8	-11,39	-2,78	-13,92	-2,86	

CLASSIFICACÃO		EMPRESA	SEDE	FATURAMENTO BRUTO EM 1996 (R\$)	NUMERO DE CHECK-OUTS	AREA DE VENDAS(M2)	NUMERO DE LOJAS	NUMERO DE FUNCIONARIOS	FATURAMENTO CHECK-OUT (R\$)	FATURAMENTO M2 (R\$)	FATURAMENTO FUNCIONARIO (R\$)	NUM. FUNC. / CHECK-OUT	CLASSIF. NUM. FUNC. / C.O.	NUM. DE FUNC. / 100M2	CLASSIF. NUM. FUNC. / 100M2	NUM. DE C.O. / LOJA	M2 / CHECK-OUT	M2 / LOJA
1.996	1.995																	
1	1	Carrefour com.ind.Ltda	SP	4.897.013.694	3.370	450.525	44	23.976	1.453.119	10.869	204.246	7,1	190	5,3	98	77	133,7	10.239
2	2	CIA Bras. de Distrib. casas Sendas	SP	3.535.662.140	2.783	294.734	223	20.737	1.270.449	11.996	170.500	7,5	210	7,0	183	12	105,9	1.321
3	3	Com. e Ind. SA	RJ	1.545.741.490	1.441	142.917	56	11.849	1.072.686	10.815	130.453	8,2	241	8,3	224	26	99,2	2.552
4	4	Bompreço SA Supermercados NE	PE	1.247.060.431	1.157	122.687	50	8.576	1.077.839	10.164	145.412	7,4	208	7,0	178	23	106,0	2.453
5	5	Paes Mendonça SA	BA	1.010.186.831	1.011	138.345	35	6.190	99.195	7.301	163.196	6,1	143	4,5	62	29	136,8	3.952