

ÁREA DE OPERAÇÕES INDUSTRIAIS 2 - AO2
GERÊNCIA SETORIAL DE COMÉRCIO E SERVIÇOS

Data: Dezembro/2000

Nº 24

SUPERMERCADOS NO BRASIL
O Movimento das Empresas Menores

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o setor de hiper e supermercados no Brasil vem refletindo as estratégias das empresas líderes, que envolvem grandes investimentos em expansão, internacionalização do capital, busca de maior participação no mercado, segmentação de formatos e expansão das áreas geográficas de atuação.

Paralelamente a essas macro políticas, as empresas líderes também vêm procurando maximizar a sua eficiência operacional e fidelizar o cliente, seja oferecendo um formato de loja adequado a um atendimento diferenciado, seja agregando alguns serviços especiais, tais como entregas em domicílio e cartões para clientes preferenciais.

Com essas ações, as maiores empresas vêm avançando sobre os segmentos de mercado, que, em geral, são atendidos por empresas de menor porte. Dessa forma, há necessidade destas empresas reagirem a essas ações, para que permaneçam no mercado. Este Informe apresenta alguns dos principais movimentos que vêm sendo realizados pelas empresas menores com este objetivo.

2. A PRESENÇA DAS EMPRESAS MENORES NO SETOR

Não obstante a atuação, cada vez maior, das grandes empresas, é de se destacar a importância das pequenas empresas varejistas para o atendimento das necessidades de compras da população brasileira.

Nesse contexto, destacam-se as mercearias, onde se vendem gêneros alimentícios, as quitandas, que são pequenas mercearias, os mercados, que são lojas onde se vendem gêneros alimentícios e outras mercadorias, e os supermercados, que são lojas de vizinhança, localizadas em bairros, com área de vendas, em geral, superior a 350 m².

Esses últimos, os supermercados, trabalham com o conceito de auto-serviço, contemplando um mínimo de dois *check-outs*. Os produtos que comercializam são, especialmente, alimentos, nos setores de mercearias, carnes, frios, laticínios e hortifrutigranjeiros, além de artigos de uso e consumo imediatos. Apresentam alto giro e baixa margem de lucro, mantendo preços competitivos.

No Brasil, conforme o Censo realizado, em 2000, pela ABRAS, conjuntamente com o Instituto AC Nielsen, de 4.469 municípios em que foi realizada a pesquisa, e que corresponde a 95% do poder de consumo do país, 1.200 não possuíam supermercados. Em Minas Gerais, por exemplo, foram visitados os 867 municípios e, em quase a metade, não foram encontrados supermercados. Dessa forma, pode-se afirmar que uma parcela expressiva do mercado ainda não é atendida pelos supermercados, dependendo de formatos ainda menores, como os anteriormente citados.

O setor de supermercados, no Brasil, é composto por quase 19 mil empresas, e, de acordo com a ABRAS (Quadro 1), as empresas com número médio de até 7 *check-outs* participam com 61,1% do total de lojas.

QUADRO 1 – Brasil - Hiper e Supermercados -

Características dos Formatos de loja

	Nº Médio de itens	Nº Médio de <i>check-outs</i>	Participação no total de lojas (%)
Até 250 m ²	765	3	23,8
251 a 1.000 m ²	6.939	7	37,3
1.001 a 2.500 m ²	11.693	14	26,1
2.501 a 5.000 m ²	16.274	26	7,6
Acima de 5.000 m ²	35.406	57	5,3

Fonte: Abras.

3. A ESTRATÉGIA DAS EMPRESAS MENORES

Enquanto os pequenos varejistas preocupam-se mais, em geral, com a manutenção da renda familiar, e, portanto, apenas em manter sua posição, as grandes empresas, profissionalizadas, visam a remuneração do acionista e a maximização da rentabilidade sobre o capital, o que implica na busca da expansão e do aumento permanente de produtividade.

Assim, enquanto as grandes empresas procuram estar localizadas em regiões que apresentam uma grande área de influência, e onde há um grande poder de compra concentrado, as empresas menores apresentam, como uma de suas características, estarem localizadas em áreas mais próximas ao consumidor, como os bairros das cidades maiores ou em cidades do interior. E é nesse espaço de mercado, o dos supermercados de vizinhança, que os pequenos e médios têm conseguido permanecer.

O problema é que, além do surgimento de novas empresas que exploram o conceito de supermercados de bairro, as empresas maiores também vêm avançando sobre este segmento do mercado.

Face aos desafios a que estão sendo expostas, e objetivando permanecerem no mercado, a estratégia das empresas menores tem envolvido a associação dos varejistas entre si, ou com grandes atacadistas, bem como a busca de uma maior eficiência administrativa e operacional.

3.1. O Associativismo

Muitas empresas menores vêm, através do associativismo, procurando tirar proveito das vantagens que esse conceito proporciona. Os Quadros 2 e 3, apresentam, respectivamente, as principais associações de Super e Hipermercados, no Brasil e no Estado do Rio de Janeiro.

QUADRO 2 - Brasil –

Principais Associações de Super e Hipermercados

Empresa	Estado	Nº de Associados	Nº de Lojas
Associação Londrinense de Empresários Supermercadistas (Ales)	PR	28 associados	42
Arcos	SP	35 associados	63
Central de Compras Grande Vitória	ES	55 associados	65
Coopecom	MS	20 associados	-
Grupo de Compras (SPM)	SP	4 associados	25
Rede Líder	MA	9 associados	-
Rede Master	PR	17 associados	23
Rede Economize	SP	8 associados	17
Supermercados Parati	PR	2 associados	-

Fonte: SuperHiper – 02/00.

QUADRO 3 - Estado do Rio de Janeiro –

Associações de Super e Hipermercados

Associação	Ano de Criação	Nº de Lojas	Locais de Atuação
RedEconomia	1998	53	Zona Sul, São Cristóvão, Baixada Fluminense
Multi Market	1999	50	Barra da Tijuca, P. de Guaratiba, Jacarepaguá, Baixada Fluminense
Nova Rede	2000	40	Baixada Fluminense e Grande Rio
Pague Menos	1999	23	Niterói, São Gonçalo
Preço Baixo	1997	22	Niterói, São Gonçalo, Região dos Lagos
Averj	1995	37	Volta Redonda

Fonte: O Globo – 03/09/2000.

As compras, por exemplo, passam a ser feitas em conjunto, aumentando o poder de compra junto aos fornecedores, tornando as negociações mais fáceis. Com as centrais de compras, as negociações são realizadas por profissionais, concentrados apenas nessa atividade, havendo, assim, uma especialização do processo de compra. Como consequência, para as empresas, os preços das mercadorias ficam menores e os prazos para pagamento maiores, permitindo, portanto, o aumento das margens operacionais das empresas associadas.

Cabe ressaltar que, fora dessas associações, alguns dos comerciantes menores sequer possuem acesso direto a alguns fornecedores, embora as pressões que estes exercem sobre as empresas menores, e que já não podem mais exercer sobre os grandes varejistas, possam diminuir, também, pela própria necessidade que esses fornecedores possuem de estabelecer canais alternativos de vendas. De qualquer modo, para a indústria, a negociação, comportando volumes maiores, reduz o preço de venda.

Porém, as vantagens apresentadas pela associação de pequenas empresas, no que se refere a ganhos de escala, vai muito além do poder de compras. Diversas redes foram constituídas como uma central de com-

prazeres e, posteriormente, expandiram seu foco de atuação. O trabalho em conjunto pode abranger as mais diversas iniciativas, tais como: cartão de fidelidade, cartão de crédito, campanhas de *marketing*, assessoria jurídica e contábil, marca própria, automatização, treinamento de funcionários e, mesmo, a centralização da seleção e administração de recursos humanos.

Outra vantagem do associativismo é que ele permite a padronização das operações em busca da criação de uma maior identidade com os consumidores. Essa padronização pode atingir o *layout* das lojas, o uniforme dos funcionários, as sacolas, os pacotes, as tabelas de preços, os cartazes e as promoções.

Outro aspecto relevante é que uma associação pode estar integrada com um operador logístico, que garanta a centralização e a distribuição. Assim, as lojas podem diminuir os espaços de depósito e evitar os inconvenientes de diversos caminhões abastecendo uma loja.

Como se vê, o associativismo pode proporcionar uma redução nos custos das empresas e permitir a prática de menores preços para os clientes. A utilização do associativismo, na estruturação das empresas menores, já vem despertando, sobre as mesmas, o interesse dos grupos maiores, ou seja, torna-as competitivas o suficiente para atrair a atenção de outras redes.

Além das vantagens trazidas pelo aumento de escala, existem diversos outros aspectos positivos para as empresas, como a possibilidade de troca de experiências, que permite uma maior profissionalização das operações e acarreta diversas conseqüências, como a redução dos desperdícios.

O associativismo, no entanto, apresenta alguns problemas, principalmente, aqueles relacionados à necessidade de integração de diferentes culturas empresariais, bem como à garantia de que os interesses de todos sejam preservados. Outras dificuldades estão ligadas à não previsão das centrais de compras como figura tributária, havendo, assim, a necessidade de os fornecedores emitirem uma nota fiscal para cada supermercado, além de realizarem as entregas empresa por empresa.

3.2 Eficiência Administrativa e Operacional

Reconhecendo a importância de uma maior eficiência e produtividade como fator indispensável para sua sobrevivência, algumas empresas menores já vêm procurando introduzir novos conceitos em suas operações, o que implica uma crescente profissionalização administrativa e operacional, porém, sem perder as características específicas das empresas menores.

Desde as compras e o relacionamento com fornecedores, até a logística e comercialização, são muitos os itens que compõem as preocupações das grandes empresas, e que, também, devem estar na pauta das empresas menores, que buscam preservarem-se no mercado, quais sejam:

- reinvestimentos no próprio negócio, principalmente, aplicado em automação e tecnologia da informação;
- valorização do cliente, oferecendo atendimento personalizado, utilizando marketing de relacionamento, introduzindo o conceito de ECR, buscando a fidelização dos consumidores e atuando na comunidade;
- efetuar uma gestão rigorosa de espaços, racionalizando a linha de produtos, realizando o gerenciamento de categorias, escolhendo o mix apropriado e fortalecendo o conceito de "*one stop shopping*";
- buscar o aumento do ticket médio de vendas, especialmente, com produtos que permitam maiores margens de lucro, tirando proveito, ainda, das marcas próprias;
- valorizar os funcionários e estabelecer um ambiente de treinamento continuado;
- introduzir melhorias físicas nas lojas, tais como ar-condicionado e balcões refrigerados; e
- oferecer, quando possível, novos serviços aos clientes, a exemplo de estacionamento e manobristas.

4. CONCLUSÃO

O processo de concentração não deverá impedir a sobrevivência de pequenas empresas varejistas, com atuação localizada, que disponham de um bom nível tecnológico e de uma adequada política de atendimento e serviços às suas clientelas.

Um fator de grande importância reside na política e prática efetiva de menores preços, por parte das empresas menores, já que uma das principais razões para os consumidores comprarem em hipermercados é o preço. À medida que as lojas de vizinhança atuem com preços menores, há transferência de compras dos hipermercados para esses supermercados.

O que as empresas menores precisam é buscar a eficiência do ponto de vista do consumidor, tirando proveito de estarem ao lado do cliente, o que é mais difícil para as grandes empresas.

EQUIPE RESPONSÁVEL:

William George Lopes Saab

Gerente Setorial

Luiz Carlos Perez Gimenez – engenheiro

Rodrigo Martins Ribeiro - Estagiário