



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA- PIMES
Mestrado Profissionalizante Comércio Exterior e Relações Internacionais

**OS INVESTIMENTOS DIRETOS
ESTRANGEIROS NA INDÚSTRIA DO VAREJO
NOS SUPERMERCADOS NO BRASIL**

FERNANDA BITTENCOURT PAMPLONA

Recife, setembro de 2007.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA- PIMES
Mestrado Profissionalizante Comércio Exterior e Relações Internacionais

**OS INVESTIMENTOS DIRETOS
ESTRANGEIROS NA INDÚSTRIA DO VAREJO
NOS SUPERMERCADOS NO BRASIL**

FERNANDA BITTENCOURT PAMPLONA

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Economia ao Programa de Pós-graduação em Economia da Universidade Federal de Pernambuco
Orientador: Prof. Álvaro Hidalgo Barrantes Dr.

Recife, setembro de 2007.

Pamplona, Fernanda Bittencourt

Os investimentos diretos estrangeiros na indústria do varejo nos supermercados no Brasil / Fernanda Bittencourt Pamplona. – Recife : O Autor, 2007.

62 folhas : fig. , tab. e gráficos.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Economia, 2007.

Inclui bibliografia.

1. Investimentos estrangeiros. 2. Varejo. 3. Supermercados – Brasil – Propriedade estrangeira. 4. Relações econômicas internacionais. I. Título.

338
337

CDU (1997)
CDD (22.ed.)

UFPE
CSA2007-094

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA
PIMES/PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA

PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ECONOMIA DE

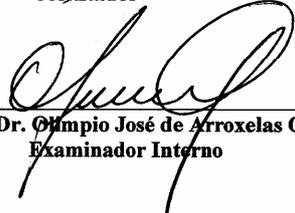
FERNANDA BITTENCOURT PAMPLONA

A Comissão Examinadora composta pelos professores abaixo, sob a presidência do primeiro, considera a Candidata Fernanda Bittencourt Pamplona **APROVADA**.

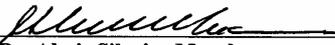
Recife, 14/09/2007.



Prof. Dr. Alvaro Barrantes Hidalgo
Orientador



Prof. Dr. Olimpio José de Arroxelas Galvão
Examinador Interno



Prof. Dr. Almir Silveira Menelau
Examinador Externo/Faculdade Maurício de Nassau

AGRADECIMENTOS

Aos amigos que me estimularam nas horas de desânimo e contribuíram de alguma forma nesse trabalho, Aguinaldo Melo, Almir Menelau, Leônidas Albuquerque, Marcus Vinícius Oliveira e Vladimir Matos. Especialmente ao Prof. Joaquim Bezerra, que me apresentou o mundo do varejo, despertando o meu interesse e curiosidade. Ao Prof. Olímpio Galvão, pela sua paciência, cortesia e atenção dispensadas. Além da sua brilhante contribuição enquanto professor do mestrado na disciplina de Tópicos Especiais em Comércio Exterior. Ao Padre Everaldo Fernandes e a professora Delma Evaneide, pelo apoio e incentivo que me deram. A minha filha Bruna, por me apoiar e entender a minha ausência durante o período de realização desse trabalho. E a minha família, em especial ao meu pai, que apesar de não estar mais presente entre nós, é responsável pela minha formação como pessoa e profissional.

RESUMO

Esse trabalho tem como objetivo analisar o atual cenário brasileiro da indústria do varejo nos supermercados, a evolução desse setor no Brasil e no mundo, bem como o processo de internacionalização através do movimento de intensificação de IDE (Investimento Direto Estrangeiro) no Brasil, a partir da década de 90, com a liberalização econômica iniciada pelo Governo Collor. O estudo avaliou a internacionalização do setor, demonstrando que o IDE foi a principal estratégia utilizada pelos grupos empresariais de supermercados, utilizando como principal veículo de entrada no país, as fusões e aquisições.

Palavras-chave: investimento direto estrangeiro, varejo, supermercados, fusões e aquisições, estratégia e internacionalização.

ABSTRACT

This work has as objective to analyze the movement of intensification of FDI (Foreing Direct Investment) in Brazil, from the decade of 90, with the economic liberalization started in the Collor Government. The study it demonstrated, that the FDI used as main vehicle of entrance in the country, the merger and acquisitions, promoted by the supermarkets retail segment, one high degree of concentration.

Key-words: foreing direct investment, retail, merger and acquisitions and competitive advantage.

LISTA DE GRÁFICOS E FIGURAS

Figura 1 – Números de Transações Realizadas entre 1994 a 2001 em 15 Setores do Mercado...	13
Gráfico 1 – Evolução da Concentração de Faturamento das Redes no Brasil.....	24
Gráfico 2 – Importância das Cestas em 2004/2005.....	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Investimentos Estrangeiros no Brasil por País Investidor	21
Tabela 02 – Brasil: Distribuição por Atividade Econômica Principal.....	22
Tabela 03 - Brasil: As Maiores Empresas Varejistas do Mundo em 2005	25
Tabela 04 – Os 15 maiores Varejistas da Europa	28
Tabela 05 – Varejo Supermercadista Brasileiro no Período de 1995 a 2001	36
Tabela 06 – Brasil: Faturamento das 20 Maiores Empresas no ano de 2001	37
Tabela 07 – Varejo Supermercadista Brasileiro no Período de 1999 a 2002.....	38
Tabela 08 – Brasil: Faturamento das 20 Maiores Empresas no Ano de 2002	38
Tabela 09 – Varejo Supermercadista Brasileiro no Período de 1999 a 2003.....	39
Tabela 10 – Brasil: Faturamento das 20 Maiores Empresas no Ano de 2003.....	40
Tabela 11 – Varejo Supermercadista Brasileiro no Período de 1999 a 2004.....	41
Tabela 13 – Brasil: Faturamento das 20 Maiores Empresas no Ano de 2004	42
Tabela 14 – Varejo Supermercadista Brasileiro no Período de 1999 a 2005	43
Tabela 15 – Brasil: Faturamento das 20 Maiores Empresas no Ano de 2005.....	44
Tabela 16 – O Auto-serviço Alimentar Brasileiro.....	45
Tabela 17 – Ciclo de Vida: perfil da população 2005.....	46
Tabela 18 – Índice de Volume: importância das cestas no consumo acumulado.....	47
Tabela 19 – Brasil: Investimentos realizados pelo setor no período 2001-2005.....	48
Tabela 20 – Balanço Patrimonial do Grupo CBD.....	51
Tabela 21 - Posição Acionária em 30 de Junho de 2007.....	52
Tabela 22 – Demonstração de Resultado do Grupo CBD.....	53

SUMÁRIO

Introdução	08
Capítulo I – Os Investimentos Estrangeiros no Brasil	11
I.1. Investimentos Estrangeiros	
I.2 O IDE como Orientação Pró-comercial x Orientação Anti-comercial	14
I.3 Os Investimentos Estrangeiros por Fusões e Aquisições	17
I.4 A Importância Econômica dos Investimentos Estrangeiros	20
Capítulo II – O Setor de Supermercados no Mundo	24
II.1. Concentração do Setor	
II.2 Expansão Global	27
II.3 O Cenário Europeu	27
II.4 O Cenário nos Estados Unidos	29
II.5 O Cenário na América Latina.....	29
Capítulo III – O Setor de Supermercados no Brasil	31
III.1 A Caracterização do Setor	
III.2 Desempenho nos Últimos Anos.....	35
III.3 As Fusões e Aquisições e o Consumo da População no Brasil.....	44
III.4 Investimentos	47
III.5 O Grupo Pão de Açúcar	48
Capítulo IV – Conclusões	56
Bibliografia	58

1. INTRODUÇÃO

O Investimento Direto Estrangeiro (IDE) desempenha um importante papel no processo de desenvolvimento econômico de um país, apresentando-se como um meio de incrementar a capacidade produtiva de diversos setores da economia, bem como modernização tecnológica, além de representar um veículo facilitador no financiamento de déficits na balança comercial. É neste contexto que a movimentação internacional de capitais passou a ser considerado um fenômeno em expansão em todo o mundo. Essa movimentação de capitais dirigida via de regra aos países em desenvolvimento pode ser explicada pela alta rentabilidade que esses países proporcionam aos investidores.

Desde o período de sua industrialização, o Brasil recebe investimento estrangeiros, tendo como fator motivador o Plano de Metas do governo Juscelino Kubitschek, no período de 1955-1960. Em 1964, período em que se inicia a ditadura militar, os PND - Programas Nacionais de Desenvolvimento, também recebeu financiamento externo.

Devido principalmente as crises do petróleo na década de 70, cujos efeitos se estenderam até a década de 80, constatou-se alguma fuga desse capital. Essa situação perdurou até a década de 90, coincidindo com a abertura econômica brasileira iniciada pelo governo Collor.

No ano de 1994, o Brasil já era entre os países em desenvolvimento, um dos maiores receptores mundiais dessa modalidade de capital estrangeiro. Em 1996, segundo relatório anual publicado pelo Banco Central, do período de 1987 à 2000, o Brasil ocupava o segundo lugar entre os países em desenvolvimento que mais recebiam investimento estrangeiro direto, ficando atrás somente da China.

Existe então uma relação direta entre políticas de atratividade promovidas pelos governos e o aumento do fluxo de capital estrangeiro, notadamente se observado o período a partir de 1994, quando leis permitiam isenções de impostos como o ICMS, carências para pagamento, doações

de terrenos etc. Além disso, destaca-se nesse período, a inversão do fluxo do IDE até então direcionado em maior volume para o setor industrial, em 1995 passa a destinar-se em maior parte (70%) ao setor de serviços.

O segmento varejista supermercadista brasileiro, tem seu cenário competitivo inserido nesse contexto de profundas mudanças, experimentando a consolidação de empresas com maior capacidade de investimento.

Até a primeira metade dos anos 90, o mercado da distribuição no Brasil era fragmentado e relativamente subdesenvolvido. Assim como na indústria alimentar, as empresas eram protegidas da concorrência internacional pelas restrições ao ingresso de capitais estrangeiros. A abertura da economia no início dos anos 90, e em seguida a estabilização monetária, foram as duas condições institucionais fundamentais para a viabilização dos investimentos estrangeiros no setor da distribuição.

Esse fluxo de capital estrangeiro provocou mudanças no segmento varejista supermercadista brasileiro, com a chegada de redes de atuação global, e sendo o mesmo o principal canal de abastecimento de uma população de mais de 180 milhões de habitantes. A internacionalização desse setor teve início com chegada da rede varejista líder na França, o Carrefour, que inaugurou seu primeiro hipermercado em 1976, na cidade de São Paulo. Posteriormente, grupos internacionais como o americano Wal-Mart, em 1995, e o português Sonae, em 1997, ingressaram no mercado brasileiro.

A entrada dessas empresas internacionais ocorreu por meio da implantação de lojas próprias e a expansão tem ocorrido por meio das fusões e aquisições, que a partir de 1997, se intensificaram no setor.

As fusões e aquisições representam um canal muito importante para a reestruturação ou crescimento das grandes corporações. As grandes redes ora se desfazem de ativos não rentáveis, ou fora do *core business*, ora adquirem firmas objetivando a diversificação, superação da

concorrência ou verticalização, além das motivações tecnológicas, temas que serão discutidos no **Capítulo I** desse trabalho.

Por outro lado, ao analisar-se o segmento varejista supermercadista constata-se que o seu comportamento em relação ao movimento internacional de capitais não é uma singularidade brasileira. No mundo todo, esse setor passa por um intenso movimento de fusões e aquisições, que teve seu início a partir de meados da década de 80, quando as fusões e aquisições, passaram a representar boa parte dos fluxos cruzados de IDE nos EUA, Japão e União Européia. Como consequência, esse fenômeno vem causando um alto grau de concentração no segmento. Os impactos econômicos do processo de intensificação de IDE no segmento varejista supermercadista, podem ser analisados sob vários aspectos como emprego, renda etc. Esse estudo destacará o papel das fusões e aquisições, como ferramenta de disseminação do capital externo direto no segmento, que tem como principal consequência, o a elevação significativa do grau de concentração no segmento, fenômeno que como já foi citado anteriormente, é uma realidade mundial no setor. Nos Estados Unidos, por exemplo, as cinco maiores redes detêm cerca de 40% do faturamento setorial, enquanto na Inglaterra 60% cabe às cinco maiores, e na França essa participação é de aproximadamente 67%. Esse fenômeno mundial do setor será apresentado no **Capítulo II**.

Além disso, no Brasil o fenômeno é acompanhado pelo crescimento do restante do mercado, ou seja, desde 2000, as cinco maiores empresas continuam com 40% do mercado. As pequenas redes, sobretudo aquelas que atendem as classes de menor renda, apresentam bons resultados, o que poderia ser explicado pela melhoria na renda dessas classes. No **Capítulo III** são analisadas essas questões, bem como o cenário brasileiro e seu desempenho nos últimos anos.

Capítulo I – Os Investimentos Estrangeiros no Brasil

I.1 Os Investimentos Estrangeiros

Os investimentos estrangeiros, caracterizam-se como um elemento de grande importância na economia de um país. Segundo Sodersten (1979) o investimento direto é aquele realizado em país estrangeiro na qual a parte investidora detém o controle do próprio investimento. Essa modalidade se processa por meio de abertura de subsidiárias de uma empresa estrangeira, ou quando a mesma assume controle de uma firma já existente no país em questão.

Krugman e Obstfeld (2004) caracterizam o IDE, como sendo o fluxo internacional de capital pelo qual uma empresa em um país cria ou expande uma filial em outro, envolvendo não só transferência de recursos, mas também a aquisição do controle.

Pode-se então considerar o IDE, como uma modalidade investimento, no qual o objetivo é adquirir um interesse duradouro em uma empresa cuja exploração se dá em outro país que não o do investidor, sendo o objetivo deste último influir efetivamente na gestão da empresa em questão.

Uma grande empresa nacional normalmente passa por um processo de concentração, centralização do capital, diversificação de produtos, atividades, e investimentos. Ao penetrar no comércio internacional a firma se defronta com diversas barreiras. Em primeiro lugar pode-se destacar os custos de transação e internacionalização, como falta de contato entre comprador e vendedor, falta de acordo quanto aos preços, falta de confiança na adequação das mercadorias, a existência de tarifas aduaneiras, de taxação dos ganhos criados pela transação, de controle de preços, e a falta na devolução em caso de não pagamento. Uma outra barreira é a alta intensidade de P&D, a necessidade de capturar uma parcela de mercado, principalmente quando

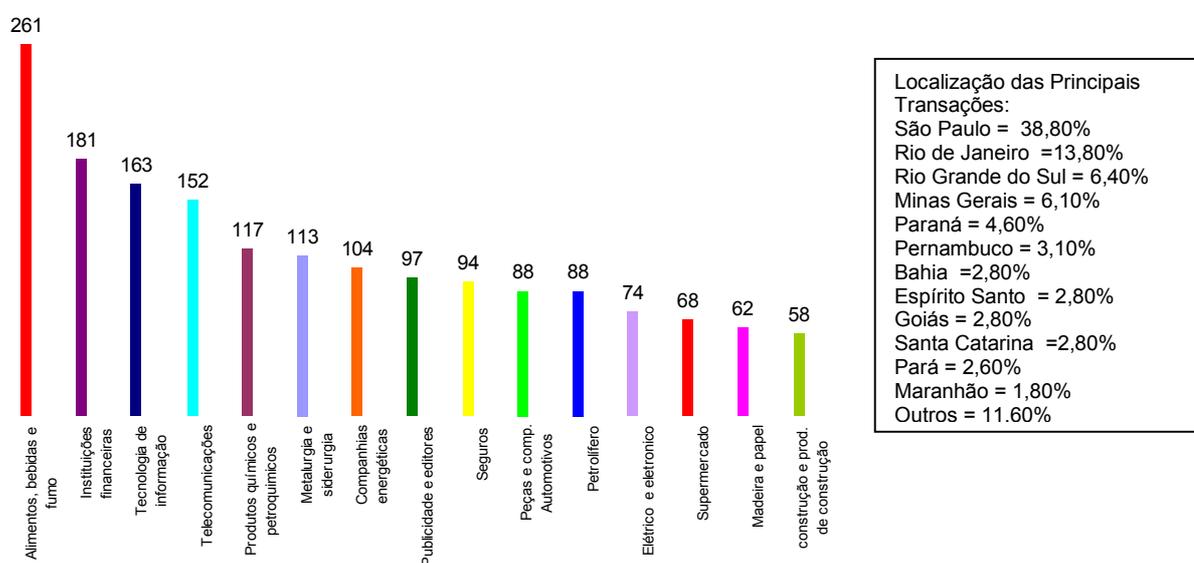
acompanhada da compra de marcas comerciais, de redes de distribuição e de clientes cativos, e devido a fatores externos à empresa, como a intensificação da concorrência, incerteza e instabilidade. Esses custos de transação, aliados às dificuldades provocam uma busca incessante das firmas por instalações, fusões e aquisições nos demais mercados de interesse estratégico do grupo.

A teoria econômica sobre esta temática é ainda incipiente. Somente alguns trabalhos seminais enfocando fusões e aquisições foram desenvolvidos, dentre eles: *The theory of the firm revisited* (DUNNING, 1988); *The multinational corporations's degree of control over foreign subsidiaries: an empirical test of a transaction cost explanation* (GATIGNON, 1988); *Acquisition versus greenfield investments: both sides of the picture* (HAZING, 2000); e, *Internationalization revisited: the big step hypothesis* (PEDERSEN, 1999). Ressalta-se no entanto, que de modo geral, a principal consequência dos investimentos nas fusões e aquisições convergem para a melhoria da base tecnológica da empresa nacional, bem como da gestão empresarial em vista dos investidores trazerem em seus processos de realocação espacial, modernas tecnologias de produção e de gestão.

Além disso, o processo de investimento de empresas de outros países no Brasil através das fusões e/ou aquisições, refletem uma linha de ação do comércio internacional. Conforme Maia (2007, p. 270)”cerca de 90% das expressivas operações de fusões ocorreram entre companhias de países desenvolvidos”.... No caso brasileiro, o relatório feito pela empresa KPMG Corporate Finance, mostra que de 1998 a 2003 houve, no Brasil, 1810 fusões. Destas, as empresas campeãs de aquisições foram: Petrobrás, 38 aquisições; Bradesco, 25; Vale do Rio Doce, 21; Grupo Pão de Açúcar, 18; Votorantim, 18; Unibanco, 18. A figura 1 dá uma idéia do que ocorre com as fusões e aquisições entre 1994 e 2001. De acordo com o levantamento da PrinceWaterhouse Coopers, os motivos que levaram os brasileiros a venderem suas empresas foram: falta de tecnologia, dificuldade de acesso ao mercado exterior e falta de competitividade global.

Figura I

Números de transações realizadas entre 1994 a 2001 em 15 setores do mercado



Por outro lado, este movimento internacional de capitais, reflete diretamente a tendência mundial de internacionalização dos capitais e aquela relacionada a criação de estratégia global pelas empresas. Neste sentido, Yip (1996) mostra que um dos maiores desafios para as empresas hoje, é transformar uma série de negócios em vários países, em um negócio mundial que possua uma estratégia global e integrada.

Além disso, o movimento internacional de divisas, reflete também, uma simplificação do modelo Ricardiano das vantagens comparativas. Neste sentido, as empresas que integralizam fusões, vêm neste procedimento de gerência financeira e administrativa, possibilidades de ganho de mercado, com vantagens, em algumas situações, absolutas e, em outras, relativas. Deste modo, é perfeitamente possível visualizar as operações de fusões e aquisições pela perspectiva do modelo de Ricardo (1817). Por outro lado, o processo de fusão e aquisição entre empresas de diferentes

países, pode ser simplificado, sob o aspecto teórico, pela hipótese do retorno a escala do modelo de Heckscher-Ohlin (HELPMAN, 1981). Ou seja, as empresas realizam as fusões e aquisições na

expectativa de obtenção de ganhos na escala, independentemente da localização geográfica da empresa fundida ou adquirida. Basicamente, busca-se o crescimento das correntes de renda pela via da expansão dos mercados.

Complementarmente, a relação direta do processo de fusão e aquisição com o modelo ricardiano de vantagem comparativa definiria um certo índice diferencial de crescimento nas dotações de fatores¹ o qual pode ser explicado pelo modelo de Heckscher-Ohlin e de Rybzinski. Assim, o investimento externo direto teria orientação pró-comercial, ou orientado para a reorganização comercial, se ele transferir um montante de capital, tecnologia e habilidade gerencial de uma indústria em desvantagem comparativa no país investidor para o país receptor, em que ela desenvolve uma vantagem comparativa.

De acordo com Bergsten (1979), justifica-se sob um ponto de vista microeconômico, o objetivo de maximizar seus lucros e alargar sua parte no mercado por meio de expansão dos horizontes territoriais como lógica global. Entretanto, o IDE provocou um conflito de interesses com os objetivos nacionais tanto nos países investidores quanto dos hospedeiros, a medida que as metas econômicas nacionais se sobrepõem sob o bem estar da população nacional.

Para solucionar esse conflito, o IDE deve ser direcionado a contribuir com o desenvolvimento harmônico dos países investidores e hospedeiros.

I.2 O IDE como Orientação Pró-comercial x Orientação Anti-comercial

¹ * O conceito de dotações dos fatores é aqui alterado para corrente de renda estabelecida, vez que o capital instalado já detém certa relação com o mercado, o que viabiliza mais rapidamente, receitas a partir das fusões/aquisições.

Se faz necessário aprofundar as diferenças entre o investimento pró-comercial e o anti-comercial, para tanto será utilizada uma reflexão de Bergsten (1979), tomando como modelos os investimentos japonês e americano. O investimento externo direto japonês representaria a orientação pró-comercial, enquanto que o americano representaria a orientação anti-comercial. O investimento externo japonês tem sido orientado para o comércio, pois concentra-se na complementação da posição de vantagem comparativa japonesa sendo a maior parte do investimento encaminhadas ao desenvolvimento de recursos naturais, área em que a economia japonesa está em desvantagem comparativa.

Além disso, o Japão também realiza investimentos na manufatura, sendo que os mesmos, ficam confinados as indústrias tradicionais, como tecidos, roupas e siderurgia, nas quais o Japão vem perdendo competitividade, ou seja, pode-se observar é totalmente complementar às mudanças em sua posição de vantagem comparativa.

Uma boa parte dos investimentos externos diretos do Japão em produtos manufaturados ocorre nas firmas de pequeno e médio porte, todavia em escala menor do que a alcançada pelas firmas americanas que transfiram a tecnologia adequada aos fatores locais com aquelas características dos “investimentos enclaves”.

Suponha por exemplo que uma firma do setor têxtil japonês, esteja perdendo competitividade no mercado de seu país e abandone o mesmo por meio de investimentos diretos em países em desenvolvimento. Se outros países fizerem o mesmo, os mercados, para os países em desenvolvimento, tornariam-se muito amplos. Logo é melhor para o Japão transferir para o exterior umas indústrias e investir nos países que estão ganhando vantagem comparativa nestas mesmas indústrias.

Em outras palavras, o investimento direto para os países em desenvolvimento deve ser como o japonês, pró-comércio visando uma complementação e uma fortificação da vantagem comparativa no país investidor e no receptor, respectivamente. Contrariamente ao Japão, o investimento externo direto dos EUA, transfere para o exterior as indústrias que conquistaram os mais altos níveis de vantagem comparativa e com isso causaram dificuldades no balanço de pagamento, desemprego e necessidade de proteção às suas indústrias remanescentes.

Vernon e Aymer (1996) caracterizam com exatidão, o típico investimento direto americano, destacando que a posição do comércio exterior americano é intensivamente baseado numa vantagem comparativa de inovação do que o forma tradicional de capital barato e a grande alta do período pós-guerra nos investimentos americanos ultramarinos subsidiárias manufatureiras, surgiu principalmente sob a condição de indústria possível de participar de tal processo indústrias ligadas á inovação e ao oligopólio, explicando-se assim, por que grande parte do investimento é encontrada nas indústrias químicas, de maquinaria, transporte e de instrumentos científicos.

Segundo a teoria de vantagem comparativa a indústria de capital e conhecimento menos intensivos investe lucrativamente no exterior. Similarmente a esse pensamento, Hymer (1972) aponta como principais fatores determinantes para uma firma investir ou não no exterior: a existência de barreiras que impeçam as firmas locais a competir com lucros abaixo de um patamar que compense os custos extras arcados pelas multinacionais ao operarem num país estrangeiro e integrarem operações geograficamente dispersas; maior vantagem de produzir no local do que exportar de um único centro de produção (dependendo de tarifas, tamanho do mercado e ameaça de competição local); e a questão de comparar se é melhor explorar a vantagem externa via investimento direto ou via licenciamento.

O teorema de Herkscher-Ohlin e Samuelson confirma a equiparação internacional do fator preço, seu movimento de fatores internacionais. O fluxo, de capital internacional, de conhecimento tecnológico e de técnicas gerenciais, servem de complemento e facilidade do processo de equiparação nacional, devendo os mesmos serem subordinados do comércio internacional e não reguladores da política comercial.

Os principais tipos de investimento internacional (IDE):

1. IDE baseado na busca de recursos (*resource seekers*), que pode constituir-se em filiais extratoras e processadoras.
2. IDE baseado na redução de custos (*efficiency seekers*), que se pode concretizar na forma de fábricas *offshore*, constituídas para aproveitar insumos locais baratos, nomeadamente mão de obra. Caso das designadas fábricas de montagem, *montadoras* ou *maquiladoras*.
3. IDE motivado pelo mercado (*market seekers*), que se pode desdobrar em meros importadores/distribuidores, fábricas abastecedoras locais, fábricas especializadas em termos horizontais, i.e. que produzem uma ou duas linhas de produtos para venda nacional e internacional, complementadas por outras linhas produzidas por outras filiais geralmente instaladas em outros países, réplicas em miniatura da empresa-mãe, fábricas que obtêm um mandato de produto mundial ou regional, fábricas

líder e *outposts*. A capacidade tecnológica e importância no contexto da EMN aumentam com a evolução ao longo dos diferentes subtipos mencionados.

4. IDE em busca de ativos/capacidades estratégicas (EDEN, 1991, P.140).

Assim, seriam fatores determinantes para cada modalidade de IDE, respectivamente: integração vertical a jusante, elevados custos de transporte, escassa capacidade doméstica, baixas economias de escala, restrições ao comércio externo, restrições impostas pelos consumidores: nacionalismo, imagem do produto, incerteza nos fornecimentos, adaptação dos produtos, seguir os clientes e os concorrentes e variação dos custos relativos (vantagens comparativas).

Como fatores determinantes do IDE para aproveitamento dos fatores de produção: integração vertical a montante, racionalização da produção, acesso a fatores (matérias primas, mão de obra ou tecnologia), fase adiantada do ciclo de vida dos produtos e subsídios.

Os fatores determinantes de IDE em busca de eficiência (*efficiency-seeking*): expansão horizontal, racionalização da estrutura instalada de investimentos, de tal maneira que a empresa pode ganhar da gestão comum de atividades geograficamente dispersas, economias de escala e de gama e diversificação dos riscos.

Destacam-se como determinantes de IDE em busca de ativos e capacidades estratégicas: imperfeições nos mercados dos produtos e fatores e necessidade das empresas ganharem acesso a novas tecnologias e capacidades organizacionais.

I.3 O IDE por Fusões e Aquisições (F&A)

Em determinadas situações, a empresa que pretende expandir sua atividade em outros mercados, opta por deter o controle total das operações. Isso pode acontecer através da aquisição de uma planta já existente no mercado-alvo, ou começar um novo negócio, iniciando as operações desde o ponto de partida, modalidade de investimento denominado *Greenfield operation*, ou investimento de raiz.

A escolha pela aquisição de uma empresa já estabelecida no mercado-alvo, apresenta a vantagem do acesso rápido ao mercado local. Por outro lado, existem os fatores negativos da estratégia, como a dificuldade de integrar a empresa compradora e a adquirida.

O investimento de raiz, possibilita maior flexibilidade à organização em aspectos como recursos humanos, suprimentos, logística, layout da nova planta e tecnologia de produção. Todavia, existem riscos, já que essa modalidade de investimento demanda capital, recursos e tempo.

Penrose (1959) argumenta que o crescimento da empresa pode se dar ou através do uso dos recursos internos ou através da aquisição de ativos detidos por outras empresas. No primeiro caso, a empresa construiria novas plantas produtivas e entraria em novas linhas de atividades, seja através de financiamento com recursos internos ou por intermédio de financiamento externo. Esta seria a forma orgânica de crescimento corporativo. Por sua vez, a segunda das formas de expansão seria baseada na compra de plantas já existentes e operadas por outras empresas através das transações de F&A.

De acordo com Penrose (1959), as operações de F&A reduziriam de forma imediata a pressão competitiva, dado que não há injeção de nova capacidade no mercado em questão, mas transferência de propriedade dos ativos produtivos já existentes.

Hughes *et al* (1980) consideram que as operações de F&A podem também elevar o poder de mercado, particularmente através das F&A horizontais, proporcionando um aumento não somente do *market-share* da empresa adquirente, mas também da concentração de mercado, o que por sua vez seria capaz de reduzir os graus de liberdade na procura por acordos oligopolistas.

Hughes *et al* (1980) argumentam que uma vez estando presentes economias de escala no nível da planta, as operações de F&A, ao combinar duas empresas que operam a um tamanho inferior a escala mínima eficiente, gerariam ganhos de escala, reduzindo os custos de produção da empresa adquirente (ou das empresas combinadas) Neste caso, os ganhos originados a partir das economias de escala não seriam realizados necessariamente no curto prazo, mas sim no longo prazo, quando então a produção total da empresa estaria concentrada num menor número de plantas produtivas. Os “ganhos de eficiência dinâmica” seriam refletidos, por exemplo, na capacidade da empresa de sustentar e promover inovações ao longo do tempo. Tais operações, ao

proporcionarem a combinação de ativos e habilidades complementares entre duas empresas, podem elevar a capacidade de inovação da empresa adquirente (ou das empresas combinadas).

Ao possibilitar o acesso a ativos e capacitações complementares aos já detidos pela empresa e que são necessários para a operação em diferentes áreas de atividades, as F&A podem viabilizar a entrada da empresa em novas linhas de atividades. Do mesmo modo, tais operações podem proporcionar o crescimento de atividades menos relevantes no portfólio produtivo da empresa.

Três principais argumentos podem justificar a preferência das empresas transnacionais pelas F&A *cross border* em detrimento do investimento *greenfield*: é um meio rápido de viabilizar o acesso a novos mercados geográficos, constituindo-se num meio alternativo de crescimento para empresas que operam em mercados domésticos saturados; possibilitam a redução dos riscos dos investimentos, uma vez que os retornos dos investimentos em atividades produtivas localizadas em diferentes mercados geográficos tendem a ser menos correlacionados do que dentro de um mesmo país; e possibilita o acesso a ativos tangíveis e intangíveis em diferentes países, podendo viabilizar, por conseguinte, a reestruturação, no nível global e nacional, de forma a explorar sinergias e obter vantagens estratégicas (STEINDL, 1952).

Dunning (1993) destaca alguns incentivos ao IDE por fusão e aquisição: superação dos problemas de arranque de novos empreendimentos; diminuição da incerteza e antecipação dos fluxos de caixa e lucros originados pela atividade, que já passou pela fase inicial de experiência pós-entrada; incorporação do *know-how* ou de outra vantagem competitiva da empresa adquirida e, através disso, facilitar a diversificação relacionada ou não, i.e. para outros ramos de negócio; ultrapassar barreiras à entrada mais fácil e rapidamente; ganho de eficiência, de economias de escala e de gama, e/ou de poder de mercado; eliminação de incertezas e de custos de transação.

As transações de F&A são importante canal de reestruturação e/ou crescimento das grandes corporações. Os grupos econômicos ora se desfazem de ativos não rentáveis, ou fora do *core business*, ora adquirem empresas com vistas à diversificação, sobreposição da concorrência ou verticalização, assim como motivações fundamentalmente tecnológicas.

As F&A, embora dependentes das estratégias das corporações, são conduzidas por dinâmicas setoriais específicas que levam à concentração de capital e/ou a novos arranjos empresariais. Ou seja, obedecem a lógicas ditadas pelas respectivas estruturas de mercado e suas tendências tecnológicas. Nas transações internacionais devem ser consideradas também as estratégias de

integração em redes globais de comércio, a localização de plantas em determinados blocos comerciais, assim como o aproveitamento de dinâmicas distintas de crescimento e rentabilidade.

I.4 A Importância Econômica dos Investimentos Estrangeiros

Os investimentos estrangeiros têm um importante papel na economia brasileira, estando presente durante todo o período de industrialização do país, tendo diminuído na década de 80 após a crise da dívida externa. A partir da década de 90, período que coincide com o processo de abertura econômica, os investimentos voltam a crescer.

Segundo os resultados do censo com período-base 2000 realizado pelo Banco Central do Brasil, a destacada *performance* brasileira como pólo de atração de capitais estrangeiros na segunda metade da década de 90, deve-se: ao aprofundamento do processo de internacionalização de sua economia, a obtenção de maior estabilidade econômica e o contínuo processo de reformas estruturais, inclusive com a aprovação da quebra de monopólios estatais.

O primeiro indicativo do censo que confirma maior grau de participação do capital estrangeiro no Brasil surgiu com o número de declarações recebidas pelo Banco Central: 11.404 declarantes com participação estrangeira superior a 10% do capital votante ou 20% do capital total. Houve, portanto, relevante aumento de 80,4% em relação aos 6.322 declarantes do último censo, período-base de 1995. Esse incremento, seja pela criação de novas empresas ou por aquisições das já existentes, juntamente com novos aportes de capital naquelas que já registravam participação estrangeira em 1995, foi o propulsor básico das substanciais variações nos diversos números levantados.

Na Tabela 1, ao considerar-se os ingressos por país investidor, verifica-se que a parcela dos sete países que mais investiram no Brasil, correspondeu a 65,4% do estoque em dezembro de 1995. Considerando os países com maior representatividade no varejo de supermercados brasileiros, podemos destacar os Estados Unidos como maior investidor, todavia tenha apresentado expressiva queda nos anos de 2001, 2002 e 2003, representando respectivamente, 59%, 41% e

9% (em relação ao ano anterior). Destaca-se na segunda posição a França um crescimento em sua participação até 2000, seguido de uma diminuição nos anos 2001, 2002, 2003, 2004 e 2005 representando respectivamente em termos percentuais quedas de 72%, 5%, 55%, 41% (em relação ao ano anterior).

TABELA 1 - Investimentos Estrangeiros no Brasil por País Investidor (1995-2005)

(valores expressos em US\$ milhões)

País	Estoque 1/		Ingressos 2/				
	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Alemanha	5.828,04	5.110,24	1.047,46	628,29	507,61	794,73	1.269,32
Canadá	1.818,98	2.028,30	441,10	989,35	116,78	592,54	1.435,32
Cayman, Ilhas	891,68	6.224,81	1.755,07	1.554,46	1.909,58	1.521,80	1.078,17
Estados Unidos	10.852,18	24.500,11	4.464,93	2.614,58	2.382,75	3.977,83	4.644,16
França	2.031,46	6.930,85	1.912,82	1.814,97	825,23	485,86	1.458,41
Itália	1.258,56	2.507,17	281,27	472,50	390,44	429,21	345,68
Japão	2.658,52	2.468,16	826,60	504,48	1.368,35	243,17	779,08
Países Baixos (Holanda)	1.545,80	11.055,33	1.891,85	3.372,46	1.444,88	7.704,85	3.207,92
Reino Unido	1.862,61	1.487,95	416,23	474,36	254,22	275,36	153,26
Suíça	2.815,30	2.252,05	181,78	347,36	335,58	364,58	341,54
Outros países							
Total	41.695,62	103.014,51	21.041,70	18.778,30	12.902,41	20.265,34	21.521,57

Fonte: BACEN

Notas: 1/ Dados de Censo de Capitais Estrangeiros (datas-base 1995 e 2000)

Conversões pela cotação do último dia útil do respectivo período.

2/ Ingressos de investimentos e conversões de empréstimos e financiamentos em investimento direto.

Conversões em dólares às paridades históricas.

O Censo revela ainda a entrada e evolução do IDE no Brasil por ramo de atividade (Tabela 2), a partir de 1995 até 2004. Em 1995, a maior parte dos investimentos foi direcionada para o setor industrial, que absorveu 55% do total de recursos. Todavia, os fluxos ingressados entre 2000 e 2003 indicam perda relativa, na margem, desse setor como destinatário de IDE, aumento em 2004 e novamente uma queda em 2005. O setor de serviços, por sua vez, apresentou elevada e crescente participação na destinação dos novos investimentos ocorridos entre 1995 e 2002, passando a perder margem relativa em 2003, e aumento nos anos seguintes.

TABELA 2 - Brasil: Distribuição por Atividade Econômica Principal (1995-2005)

(valores expressos em US\$ milhões)

Atividade Econômica	Estoque 1/		Ingressos 2/				
	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Agricultura, pecuária e extrativa mineral	924,99	2.401,08	1.493,55	637,86	1.487,01	1.072,82	2.194,37
Indústria	27.907,09	34.725,62	7.000,98	7.555,30	4.506,02	10.707,82	6.402,81
Fabricação de produtos alimentícios e bebidas	2.827,52	4.618,65	562,73	1.872,72	409,35	5.345,48	2.074,83
Fabricação de celulose, papel e produtos de papel	1.633,66	1.572,73	150,01	10,77	348,30	177,32	158,62
Fabricação de produtos químicos	5.331,12	6.042,71	1.546,15	1.573,10	915,68	1.362,96	763,66
Fabricação de artigos de borracha e plástico	1.538,66	1.781,93	176,13	182,65	204,52	134,12	481,43
Metalurgia básica	3.004,90	2.513,35	431,08	138,46	349,85	817,15	310,30
Fabricação de máquinas e equipamentos	2.345,29	3.324,35	344,28	390,72	256,06	313,03	254,97
Fabricação e montagem de veículos automotores, reboques e carrocerias	4.837,70	6.351,39	1.549,87	1.757,24	965,33	850,33	924,86
Serviços	12.863,54	65.887,81	12.547,17	10.585,15	6.909,37	8.484,70	12.924,38
Eletricidade, gás e água quente	0,29	7.116,35	1.441,56	1.534,15	649,47	1.179,62	1.570,89
Comércio por atacado e intermediários do comércio	2.132,20	5.918,09	545,18	570,76	413,15	648,95	680,75
Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos	669,11	3.892,99	899,62	863,14	399,87	543,92	2.099,62
Correio e telecomunicações	398,74	18.761,54	4.130,49	4.190,41	2.809,02	2.970,46	1.899,66
Intermediação financeira, exclusive seguros e previdência privada	1.638,38	10.671,26	1.974,99	1.172,15	386,34	846,63	888,61
Atividades de informática e conexas	115,11	2.542,91	720,28	224,90	159,57	80,11	144,29
Serviços prestados principalmente às empresas	4.952,70	11.018,53	696,93	791,30	830,61	883,71	2.978,10
Total	41.695,62	103.014,51	21.041,70	18.778,30	12.902,41	20.265,34	21.521,57

Fonte: Bacen/Decec

Notas: 1/ Dados de Censo de Capitais Estrangeiros (datas-base 1995 e 2000)

Conversões pela cotação do último dia útil do respectivo período.

Segundo a atividade econômica principal.

2/ Ingressos de investimentos e conversões de empréstimos e financiamentos em investimento direto.

Conversões em dólares às paridades históricas.

Observa-se que a partir de 1995, os investimentos estrangeiros têm seu fluxo invertido da indústria para o setor de serviços, passando o mesmo a representar mais de 70% das destinações.

Dentro desse setor, destacam-se os serviços de telecomunicações sustentado principalmente pelos movimentos de privatizações e desnacionalizações realizados pelo governo brasileiro, atraindo empresas estrangeiras. Além disso, pode-se destacar as mudanças de hábitos e costumes do

consumidor, que vem causando uma estratificação no mercado e aumentando a demanda por serviços profissionalizados.

Dentre as mudanças nos hábitos e costumes, pode-se destacar a entrada da mulher no mercado de trabalho, passando a gozar de menos tempo com a família, aos cuidados com o lar, as compras, ou seja, demandando mais serviços, principalmente para exercer tarefas domésticas e educação das crianças. Uma outra mudança é a valorização da saúde, do lazer para combater o stress, provocando um crescimento no setor de turismo e entretenimento e serviços especializados com os cuidados com a saúde.

Capítulo II – O Setor de Supermercados no Mundo

II.1 Concentração do Setor

Notadamente a partir da década de 80, observa-se um crescimento da participação na indústria de supermercados, de um grupo relativamente restrito de grandes empresas em seu conjunto, principalmente nos países europeus, contribuindo para a consolidação de algumas dezenas de empresas que atuam simultaneamente em vários países.

A partir do ano de 2000, as grandes redes do setor que anteriormente participavam de um intenso processo de fusões e aquisições tendo como consequência a concentração de mercado, se acomodam conforme o gráfico 1. Após esse ano, ocorreram grandes fusões que em geral, não interferiram na participação de setor em termos de percentual de concentração. Pode-se destacar ainda, que o movimento de fusões e aquisições que teve se intensificou a partir de 1997, período no qual as 5 primeiras empresas supermercadistas brasileiras detinham 27% do mercado, estabilizou-se em 2000, com um percentual de 40%, iniciando uma nova fase no setor, caracterizada pela acomodação das empresas nas estruturas das grandes redes pelas quais foram adquiridas.

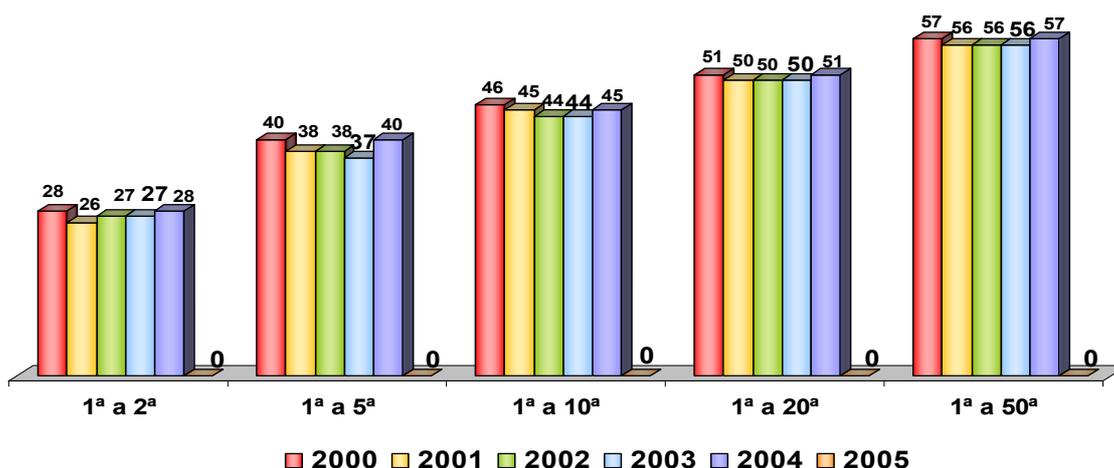


GRÁFICO 1. Evolução da Concentração de Faturamento das Redes no Brasil (2000– 2005).

Segundo dados da Abras² apresentados na Tabela 3, o faturamento das 25 maiores empresas com atuação global atingiu US\$ 1,4 trilhão em 2005. A maior rede do setor, Wal-Mart Stores, obteve em 2005 um faturamento de US\$ 312,4 bilhões em suas operações em 16 países.

TABELA 3 - As 25 Maiores Empresas Varejistas do Mundo em 2005

Ranking	Empresa	País Sede	Vendas em US\$ bilhão	Nº de lojas
	Wal-Mart	EUA	312,4	6.380
2	Carrefour	França	92,6	12.179
3	Tesco	Reino Unido	69,6	2.365
4	Metro Group	Alemanha	69,3	2.458
5	Kroger	EUA	60,6	3.726
6	Ahold	Holanda	55,3	6.422
7	Costco	EUA	52,9	460
8	Rewe	Alemanha	51,8	11.242
9	Schwarz	Alemanha	45,8	7.299
10	Aldi	Alemanha	45	7.788
11	Waldgreens	EUA	42,2	4.953
12	Auchan	França	41,8	2.686
13	Edeka	Alemanha	41,3	19.001
14	Albertson's	EUA	40,4	2.541
15	AEON	Japão	40,2	10.132
16	Safeway	EUA	38,4	1.914
17	ITM	França	37,7	3.932
18	Leclerc	França	35,4	581
19	Seven & Eleven	Japão	35,3	21.136
20	Tengelmann	Alemanha	29,8	7.730
21	Sainsbury's	Reino Unido	29,2	808
22	Cassino	França	28,3	9.388
23	Woolworths	Austrália	28	2.744
24	Coles Myer	Austrália	27,9	2.775
25	Delhaize	Bélgica	23,1	2.637

Fonte: Abras (2005).

² ABRAS – Associação Brasileira dos Supermercados

Apenas nos EUA, o seu faturamento foi de US\$ 98,7 bilhões, superior ao total obtido pela segunda maior rede, a francesa Carrefour, que faturou no total de suas operações em 37 países, US\$ 92,6 bilhões.

Das 25 maiores empresas varejistas do mundo, apenas duas não operam em países estrangeiros, a Kroger e Albertson's, americana, e a Sainsbury's, empresa britânica. Todas as demais operam internacionalmente.

A existência desses grandes grupos de atuação global, tem conduzido ao processo de concentração na indústria de supermercados, pode ser consequência direta do surgimento das economias de escala e de escopo, o que incentivou estas empresas à aumentar o tamanho do seu negócio tendo em vista a diminuição dos seus custos médios de gestão, aumentando a eficiência de suas operações.

O aumento das operações dessas empresas foi viabilizado principalmente pelos avanços tecnológicos na área de informática e comunicações, que permitiram, por exemplo, um maior controle de estoques através da diminuição de tempo ocioso dos mesmos.

Um outro fator importante que pode ser ressaltado é a estratégia de preços baixos, movimento que teve como colonizador o Grupo Wal-Mart, seguido por outros operadores de *harddiscount*, como Aldi e Lidi. Para alcançar esses preços baixos praticados no setor, as empresa precisam ter acesso à tecnologia e modelos de gestão que possibilitem redução de custos e lucratividade. Como o acesso dessas ferramentas não viável para todas as empresas que operam no setor, um pequeno número de grandes empresas se fortalecem.

II.2 Expansão Global

Os grupos europeus são fortes agentes no processo de globalização da indústria de supermercados. Talvez em virtude de terem experimentado o fenômeno da concentração do setor há mais tempo. Esses grupos desenvolvem estratégias agressivas de penetração e expansão internacional, tendo como maior representante, o Carrefour, que opera em cerca de 40 países, seguida do Metro em cerca de 30, e o Delhaize.

O foco da expansão desses grupos europeus é direcionado aos países desenvolvidos, mas a atuação nos países em desenvolvimento é crescente. Na América Latina, por exemplo, os europeus são líderes de mercado na Argentina (Carrefour) e no Brasil (Cassino).

Segundo relatório da Planet Retail (2003), na Ásia o formato supercenter³ destaca-se como grande tendência de negócio. Na Tailândia, os supermercados superaram o varejo tradicional em importância e representaram em 2005, 50% do mercado. No Vietnã, o Carrefour possui forte atuação, representando também, 50 % do mercado. Na África, o formato do auto-serviço⁴ cresce num ritmo menos acelerado, uma vez que este está diretamente relacionado ao fenômeno da urbanização da população, que no caso específico da África, é ainda incipiente.

2.2 O Cenário Europeu

O continente europeu revela-se como um bom exemplo de concentração do setor supermercadista. Segundo dados da ABRAS (2006), na Alemanha, as quatro maiores companhias atuantes no segmento, possuem mais de 50% do mercado (Metro Group, Rewe Group, Edeka/Ava Group e Aldi Group). Na França, a concentração das maiores firmas (Carrefour, ITM, Leclerc e Casino) é de 63%. Na Holanda, as quatro maiores empresas (Ahold, Casino, Spierwer e Makro/Metro), detêm 66% do mercado. A Espanha apresenta cenário parecido com a Holanda,

³ Modelo norte americano do qual o predecessor foi o Wal-Mart, possui grandes áreas de vendas com foco especialmente nos itens de bazar, principalmente eletroeletrônicos.

⁴ autoserviço: produtos alimentícios dispostos em formato *self-service* e com *check-outs* (caixas) na Saída. Exemplos: supermercados, hipermercados e lojas de conveniência.

tendo quatro companhias líderes, que juntas, atingem 62% (El Corte Inglés, Carrefour, Mercadona e Eroski).

TABELA 4 -Os 15 Maiores Varejistas da Europa em 2004.

Empresa	Sede	Presença nos países europeus	Nº de lojas em 2004	Vendas Líquidas em 2004
Carrefour	França	11	5.393	62.846
Metro Group	Alemanha	21	2.408	55.330
Tesco	Reino Unido	7	2.074	45.067
Rewe	Alemanha	12	11.665	40.800
ITM	França	7	3.942	38.000
Schwarz Group	Alemanha	21	6.517	35.422
Aldi	Alemanha	12	6.591	33.321
Edeka	Alemanha	5	9.702	31.570
Auchan	França	8	940	30.000
E. Leclerc	França	6	543	26.380
Casino	França	3	7.875	23.170
Sainsbury's	Reino Unido	1	727	24.036
Wal-Mart Stores	EUA	2	373	23.700
WM Morrisson	Reino Unido	1	439	18.142
Tengelmann	Alemanha	12	6.801	17.850

Fonte: Reed Business Information (2004).

A companhia com maior faturamento na Europa é o Carrefour, que atingiu em 2004, faturamento de 62,8 bilhões de euros em 11 países do continente. Em seguida, por ordem de faturamento, destaca-se o grupo alemão Metro com 55,3 bilhões de euros em 22 países, o grupo inglês Tesco com 45,7 bilhões de euros em 7 países e na quarta posição, o grupo com o maior número de lojas (11,7 mil), o alemão Rewe, que faturou 40,8 bilhões de euros em 12 países do continente europeu.

Segundo dados da Planet Retail (2003), as vendas das 30 empresas líderes de mercado na Europa, atingirão o montante de 600,5 bilhões de euros. A concentração torna-se evidente, uma vez que a cota de mercado dos 5 líderes, respondeu por 25,8 de todo o faturamento das 30, que representou

em torno de 150 bilhões de euros. Se ampliarmos para o grupo das 20, a relação indicaria a participação de 59,1%.

II.4 O Cenário nos Estados Unidos

Nos Estados Unidos nasceu o formato auto-serviço em 1916, numa mercearia em Memphis, Estado do Tennessee. O seu idealizador Clarence Saunders, patenteou a idéia, que trouxe maior produtividade às lojas, que com o mesmo número de empregados, podia ter um volume de vendas três ou quatro vezes superior.

O mercado americano representa o mais dinâmico do setor varejista, que similarmente a Europa, apresenta o fenômeno da concentração.

No início da década de 90, o nível de concentração das cinco maiores empresas não excedia os 24%. Atualmente, essa participação já atinge os 46%, com o Wal-Mart, Kroger, Albertson's, Safeway e Ahold entre as cinco maiores. Segundo dados da Abras (2006), as 25 maiores cadeias varejistas dos Estados Unidos faturaram juntas US\$ 373,5 bilhões. A Wal-Mart, desde 1990, é líder no mercado americano, onde faturou US\$ 98,7 bilhões em 2005.

Na década de 90 destaca-se ainda a entrada dos hipermercados franceses (Leclerc, Carrefour e Auchan), que logo fracassaram e em poucos anos encerraram suas operações no país.

Em 2005, segundo dados do FMI – The Food Retailing Industry Speaks (2006), o segmento cresceu 4,6% em termos nominais, tendo a evolução nas vendas de 3% nominal.

II.5 O Cenário na América Latina

A América Latina dentro do contexto de evolução do mercado varejista, apresenta taxas de crescimento medianas e um grau de profissionalização e práticas de gestão acima de muitos países desenvolvidos.

Considerando a falta de estabilidade política e o baixo crescimento econômico, esses podem ser motivos que explicam o baixo investimento das grandes redes supermercadistas globais na

região. Além disso, destaca-se a desaceleração do investimento de algumas dessas redes, como Carrefour e Ahold. O primeiro, considerado segundo *player* global, vendeu suas operações deficitárias no México e no Chile, mantendo suas operações rentáveis, porém de baixo crescimento, em países como Argentina, Brasil e Colômbia.

Na Argentina, o Carrefour se consolida como líder, possuindo 31% do *market share*. O Walmart, por sua vez, mantém suas operações na região, com presença forte e seletiva em países como o México (23% de *share*), com 807 lojas no país. O maior supermercadista global, utilizou nesse país, estratégia de aquisição de redes locais, investimentos em tecnologia e modelos de gestão. Atualmente, o grupo é o maior empregador privado do país.

Considerando os grupos supermercadistas regionais, poucos ultrapassam sua fronteiras nacionais. Destacam-se o grupo chileno Censosud, que opera no Chile e na Argentina, e o também chileno Falabella, presente no Chile e Peru.

Capítulo III – O Setor de Supermercados no Brasil

III.1 A Caracterização do Setor

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, caracteriza os supermercados como empresas comerciais. Define-se como empresa comercial, aquela cuja receita bruta provenha predominantemente da atividade comercial, entendida como compra para revenda, sem transformação significativa, de bens novos e usados.

Ainda fazendo referência a classificação do IBGE, mais especificamente, a Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE (2002, p. 14), supermercado é o comércio varejista de mercearias em geral, com predominância de produtos alimentícios, com área de venda entre 300m² e 5000m². Por sua vez o hipermercado é o comércio de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios, com área superior a 5000m². Dessa forma, tanto o supermercado quanto o hipermercado pertencem a divisão 52 – comércio varejista e reparação de objetos pessoais; grupo 52.1 – comércio varejista não especializado; sendo que o supermercado constitui a classe de número 52.11-4 e o hipermercado pertence à classe de número 52.11-6.

Apresenta-se também, complementando a classificação do IBGE, a utilizada pela Secretaria de Acompanhamento Econômico do Ministério de Fazenda – SEAE MF, a qual auxilia o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) nos pareceres sobre atos econômicos desse setor. Segundo a SEAE, esse segmento inclui:

(...) empresas de venda integrada de bens duráveis (eletrodomésticos, utilidades domésticas, têxteis etc.) e não duráveis (produtos alimentícios, de limpeza, de higiene etc.) dispostos de forma departamentalizada, nas quais o próprio consumidor escolhe os produtos que deseja adquirir – que se encontram acondicionados em gôndolas e ou balcões – e efetuam o pagamento diretamente nos caixas (*checkouts*). Esse tipo de comércio varejista é conhecido como auto-serviço ou de autoatendimento. Este contrasta com a loja tradicional em que há a presença do vendedor ou balconista (TSUKADA, 2004, p. 4).

Ainda de acordo com os pareceres da SEAE, consideram-se supermercados as lojas cujas principais seções de vendas são constituídas de mercearia, bazar e perecíveis, têm cerca de 1.500 à 5.000 itens em exposição com 3 a 40 *checkouts* e mais de 300m² de área de vendas (até o limite de 5.000m²). Por sua vez, os hipermercados possuem área de vendas superior a 5.000m², mais de 40 *checkouts* e mais de 5.000 itens em exposição – dentre eles, mercearia, bazar, perecíveis, têxteis e eletrodomésticos (CAVALCANTE, 2004; TSUKADA, 2004).

Portanto nesse setor, excluem-se mercearias, padarias, açougues e feiras livres que constituem o pequeno varejo, bem como as chamadas lojas de conveniência e as de sortimento limitado. Embora estas duas últimas operem com o sistema de auto-serviço e ofereçam basicamente o mesmo conjunto de bens dos supermercados e hipermercados, apenas com limitação no número de *checkouts* e no sortimento, estão inseridas no critério de exclusão segundo o qual:

A exclusão [de mercearias, padarias, açougues, feiras livres, lojas de conveniência e lojas de sortimento limitado na definição da indústria supermercadista] leva em conta o tipo de consumo que se pratica nesses pequenos estabelecimentos, via de regra, é o de “conveniência”, ou seja, pequenas compras que suprem necessidades imediatas dos consumidores. (...) Essa realidade os coloca numa situação de substitubilidade incompleta, ou de menor grau [em relação aos super e hipermercados] (TSUKADA, 2004, p. 4).

Ainda de acordo com a SEAE, por meio dos pareceres de Cavalcante (2004) e Tasukada (2004), os supermercados e hipermercados caracterizam-se ainda pelos seguintes aspectos:

- a) Oferecem ao consumidor a oportunidade de eliminar o custo de várias paradas para adquirir um determinado conjunto de bens (*one stop shopping* – uma só parada); o custo de pesquisa sobre os pontos de vendas (haja vista esses estabelecimentos expõem por meio de publicidade os produtos promocionais e seus preços); e o custo de obter informação sobre a qualidade de diversos produtos.
- b) Ofertam *mix* de produtos diversificados caracterizando a venda integrada. Além disso, as lojas podem incluir galerias comerciais com farmácias, lanchonetes, loterias, bancas de jornal, lavanderia, correio, vídeo locadora, restaurantes, *self service* etc.
- c) Diferenciam-se por meio dos serviços oferecidos, tais como: estacionamento; ar condicionado; atendimento “24 horas”; vendas virtuais por telefone ou internet (*delivery* –

entrega à domicílio); aceitação de cartão de crédito ou cartão da própria loja; aceitação de cheques pré-datados; aceitação de vale-alimentação; parcelamento de pagamentos; prestação de serviço de limpeza, corte, e embalagem de hortifrutis e carnes em geral; maior quantidade de produtos vendidos; melhores técnicas para exposição dos produtos; automação das lojas; condições de atingir o consumidor por meio de propaganda; oferta de marcas próprias, com preços inferiores aos produtos substitutos; maior nível de qualificação dos funcionários; empacotadores; corredores largos; fraldário; sanitários etc.

- d) Os supermercados são substitutos quase perfeitos dos hipermercados. Ambos diferenciam-se basicamente em virtude do *mix* de produtos e serviços comercializados, no entanto mantêm semelhanças relacionadas ao fato de oferecerem auto-serviço, caracterizando-se pela eliminação dos custos de várias paradas etc.
- e) Por fim, uma elevação de preços de um de poucos produtos vendidos pelos super e hipermercados não faz com que um consumidor destes procure outro, pois o custo de troca de um supermercado para outro é superior à troca por produtos substitutos dentro do próprio estabelecimento. Por outro lado este comportamento, em geral, não é observado quando há uma elevação significativa e não-transitória dos preços da cesta básica de bens – justamente aquela que faz com que os consumidores comprem em um supermercado, em vez de na “mercearia da esquina”.

Conforme o Censo realizado no Brasil em 2000, pela ABRAS, conjuntamente com o Instituto AC Nielsen, de 4.469 municípios em que foi realizada a pesquisa, o que corresponde a 95% do poder de consumo do país, 1.200 não possuíam supermercados. No Estado de Minas Gerais, por exemplo, foram visitados todos os 867 municípios e, aproximadamente 50% dos mesmos, não foram encontrados supermercados. Pode-se então afirmar, que uma parcela expressiva do mercado ainda não é atendida pelos supermercados, dependendo de formatos ainda menores, como os anteriormente citados.

Observa-se então, que embora a maior parte do faturamento desse mercado esteja concentrado nas grandes redes de atuação mundial, ainda há espaço de crescimento das pequenas empresas varejistas para o atendimento das necessidades de compras da população brasileira, destacando-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. Isso pode ser observado com o crescimento de lojas com até dois *checkouts*⁵.

A fragmentação do mercado é um elemento que fortalece a manutenção do pequeno varejo, pois demanda especialização nos serviços e conseqüentemente, multiplicidade dos diferentes formatos de varejo. A segmentação torna-se um fator indispensável, sendo realizada de diversas formas: em relação a natureza dos bens de consumo duráveis, perfil econômico do consumidor, em termos de deslocamentos de compras, compras do mês, compras de conveniência, compras de rotina, etc. Há portanto, diversos nichos de mercado a serem explorados e não há um formato de loja ideal. O grande diferencial passa ser a eficiência no negócio.

As grandes redes internacionais, buscam se adequar as tendências do mercado, se segmentando, a partir de investimentos em formatos de lojas específicos para determinados públicos. Mas o seu foco continua sendo a grande loja, tendo a maior parte desses grupos adotado a estratégia monoformato. A maior rede, Wal-Mart, por exemplo, começa a construir supermercados com 4.000 m² de área. Além disso, os grandes grupos estão investindo em expansão, buscando a ocupação de espaços regionais, a consolidação de sua posição nos mercados, além de melhor negociação com os fornecedores. Essa expansão é mais um elemento que justifica o investimento em novas lojas, o que torna a abertura de capital um caminho importante.

Destacam-se ainda, além da concorrência entre as lojas com mesmo formato, os outros formatos de varejo. Os hipermercados e supermercados estão procurando atender consumidores de outras lojas e ganhar vendas de outros setores e produtos como padarias e bicicletas, etc., aproveitando da visitação mais intensa, ou seja, da sua maior capacidade de penetração que aquela do varejo especializado.

Com o objetivo de vencer os desafios a que estão sendo expostas e visando a manutenção do *market share*, os hipermercados e supermercados brasileiros estão investindo para aumentar seu

⁵ Dados disponíveis no Ranking Abras 2007.

poder competitivo, adotando como estratégia a expansão. As grandes redes internacionais e mesmo brasileiras estão se expandindo através da construção de novas unidades e da aquisição de pequenas e médias redes (como fez o grupo Pão de Açúcar, antes mesmo de receber aporte de capital do grupo francês Cassino).

III.2 Desempenho nos Últimos Anos

Em 1988, de acordo com a Associação Brasileira de Supermercados (Abras), o faturamento do segmento varejista de alimentos, foi de R\$ 55,5 bilhões, representando aproximadamente, 6,1% do PIB do país. No período de 1995 à 1998, o faturamento nominal, médio em reais, cresceu cerca de 26,8%, conforma apresentado na Tabela 3. Em 2000, o setor varejista supermercadista faturou R\$ 68,4 bilhões, crescendo 12,46% em relação ao ano de 1999. Houve um ganho em termos de participação na economia, cuja participação no PIB foi de 6,2%. Em 2001, em valor nominal, o faturamento do setor foi de R\$ 72,5 bilhões, crescimento de 7% em relação ao ano de 2000. Quando deflacionado pelo Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), representou crescimento de 0,4% em valores reais, e 6,2% de participação no PIB.

TABELA 5 -Varejo Supermercadista Brasileiro no Período de 1995 a 2001.

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2001 x 2000 Variação %
No. De lojas (total auto-serviço) (Censo ACNielsen)	41.839	43.763	47.787	51.502	55.313	61.259	69.396	13,3
Faturamento Anual (em R\$ bilhões nominais)	40,6	46,8	50,4	55,5	60,1	67,6	72,5	7,2 (nominal)
Faturamento Anual (em R\$ bilhões a preço de 2.000*)	64,0	66,4	66,3	70,3	68,4	72,2	72,5	0,4 (real)
Participação % do faturamento sobre o PIB*	7,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,1	6,2

* A preços de 2001 - todos os valores foram trazidos para 31/12/2001

Fonte: Abras (2002).

No ano de 2000, o grupo das 5 maiores empresas, composto por Companhia Brasileira de Distribuição (CBD), Carrefour, Bompreço, Sonae e Sendas, conforme Tabela 6, faturavam juntas R\$ 27,6 bilhões, ou seja, 40,8% do total do setor. As vinte primeiras empresas detinham 52% do total faturado.

TABELA 6 -Brasil: Faturamento das 20 Maiores Empresas no Ano de 2001

CLASS 2001	CLASS 2000	EMPRESA	SEDE	FAT. BRUTO EM 2001 (R\$)	% FAT. SOBRE SETOR	Nº CHECK -OUTS	ÁREA VENDAS M ²	Nº LOJAS
1	1	CBD	SP	9.857.529.194	13,6	6.891	866.280	443
2	2	CARREFOUR	SP	9.236.682.550	12,7	7.240	1.015.485	227
3	4	SONAE	RS	3.411.418.775	4,7	3.677	445.483	168
4	3	BOMPREÇO S/A	PE	3.222.578.737	4,4	2.532	312.032	110
5	5	CASAS SENDAS	RJ	2.622.103.758	3,6	1.910	207.728	84
		TOTAL 5 MAIORES		28.350.313.014	39,1	22.250	2.847.008	1.032
6	6	WAL-MART	SP	1.482.898.841	2,0	777	191.751	22
7	7	JERÓNIMO MARTINS.	SP	1.043.636.663	1,4	963	97.273	62
8	8	CIA. ZAFFARI	RS	838.619.778	1,2	799	96.417	22
9	9	G. BARBOSA COOP COOPERATIVA DE	SE	730.670.620	1,0	690	61.762	35
10	10	CONSUMO	SP	639.460.422	0,9	338	47.331	17
		TOTAL 10 MAIORES		33.085.599.338	45,6	25.817	3.341.542	1.190
11	12	IRMÃOS BRETAS, FILHOS E CIA.	MG	601.373.942	0,8	546	66.955	34
12	11	A. ANGELONI & CIA. LTDA.	SC	542.869.554	0,7	394	49.268	17
13	13	LÍDER SUPERMERCADOS. SONDA	PA	431.364.675	0,6	303	36.000	11
14	15	SUPERMERCADOS DMA DISTRIBUIDORA	SP	429.626.401	0,6	345	31.967	9
15	16	S/A SUPERMERCADOS	MG	417.502.000	0,6	471	45.589	42
16		MUNDIAL	RJ	412.595.373	0,6	278	24.985	15
17	17	CONDOR SUPERCENTER	PR	340.713.060	0,5	324	40.757	18
18	22	D'AVÓ SUPERMERCADOS	SP	285.134.508	0,4	296	37.200	7
19	20	Y. YAMADA S/A SUPERMERCADO	PA	270.626.023	0,4	190	21.673	12
20	23	BAHAMAS	MG	237.465.998	0,3	159	18.123	17
		TOTAL 20 MAIORES		37.054.870.872	51,1	29.123	3.714.059	1.372

Fonte: Revista SuperHiper, maio de 2002, ano 28, n. 320.

Na Tabela 6 constata-se ainda, que em 2001, ocorre um fenômeno na concentração, com a queda de dois pontos percentuais na participação das cinco maiores empresas no faturamento do setor, que passaram a deter 39%, ou seja, juntas faturaram R\$ 28,3 bilhões. Isso pode ter acontecido, devido as grandes corporações terem utilizado esse período para investir em processos internos de gestão e operação, bem como para a acomodação das empresas adquiridas nos anos anteriores, colocando-as no padrão operacional, adequando as vendas aos locais de atuação e investindo em reformas e ampliações.

TABELA 7- Varejo Supermercadista Brasileiro no Período de 1999- 2002

	1999	2000	2001	2002	2002 x 2001 Variação %
No. De lojas (total auto-serviço) (Censo ACNielsen)	55.313	61.259	69.396	68.907	-0,7
Faturamento Anual (em R\$ bilhões nominais)	60,1	67,6	72,5	79,8	10,10 Nominal
Faturamento Anual (em R\$ bilhões a preço de 2.002*)	79,2	78,3	78,6	79,8	1,53 real
Participação % do faturamento sobre o PIB*	6,0	6,2	6,2	6,1	

Fonte: Revista SuperHíper, maio de 2002, ano 28, n. 321.

Segundo dados apresentados na Tabela 7, o faturamento do setor em 2002, foi de R\$ 79,8 bilhões em valor nominal, tendo crescimento em relação às vendas do ano anterior de 10,1%. Sua participação no PIB ficou em 6,1% no período.

TABELA 8- Brasil: Faturamento das 20 Maiores Empresas no Ano de 2002

CLASSIF. 2002	CLASSIF. 2001	EMPRESA	SEDE	FAT. BRUTO EM 2002 (R\$)	PARTIC. SOBRE O SETOR (%)	Nº DE LOJAS
1	1	CBD	SP	11.668.664.073	14,6	500
2	2	CARREFOUR.	SP	10.070.763.269	12,6	270
3	4	BOMPREÇO S/A	PE	3.342.522.574	4,2	119
4	3	SONAE	RS	3.341.908.090	4,2	160
5	5	SENDAS S/A	RJ	2.526.807.000	3,2	84
		TOTAL 5 MAIORES		30.950.665.006	38,8	1.133
6	6	WAL-MART.	SP	1.704.590.774	2,1	22
7	8	CIA. ZAFFARI	RS	1.040.111.505	1,3	23
8	9	G. BARBOSA LTDA.	SE	807.665.704	1,0	32
9	10	COOP COOPERATIVA DE CONSUMO	SP	753.383.730	0,9	20
10	11	IRMÃOS BRETAS, FILHOS E CIA.	MG	662.801.669	0,8	36
		TOTAL 10 MAIORES		35.919.218.388	45,0	1.266
11	12	A. ANGELONI & CIA.	SC	598.646.881	0,7	19
12	16	SUPERM. MUNDIAL	RJ	547.627.556	0,7	15
13	13	LÍDER	PA	521.165.470	0,7	11
14		IRMÃOS MUFFATO E CIA.	PR	506.155.573	0,6	16
15	14	SONDA SUPERMERCADOS EXP. E IMP. LTDA.	SP	493.156.271	0,6	9
16	15	DMA DISTRIBUIDORA S/A	MG	488.811.448	0,6	44
17	17	CONDOR SUPER CENTER.	PR	471.998.248	0,6	20
18	18	D'AVÓ SUPERMERCADOS	SP	388.112.628	0,5	7
19	19	Y. YAMADA S/A	PA	356.794.151	0,4	12
20	21	EMPRESA BAIANA DE ALIMENTOS S/A	BA	317.687.000	0,4	419
		TOTAL 20 MAIORES		40.609.373.614	50,9	1.838

Fonte: Revista SuperHíper, maio de 2003, ano 29, n. 331.

De acordo com a Tabela 8, no ano de 2002, com exceção da rede Sonae, que conquistou a terceira posição no lugar do Bompreço, as redes mantiveram as mesmas posições do ano anterior e o mesmo índice de participação, 39%. Nesse ano, a rede CBD, adquiriu 60 lojas da bandeira Sé, pertencentes ao grupo português Jerônimo Martins.

TABELA 9 - Varejo Supermercadista Brasileiro no Período de 1999 a 2003

	1999	2000	2001	2002	2003	2003 x 2002 Variação %
No. De lojas (total auto-serviço) (Censo ACNielsen)	55.313	61.259	69.396	68.907	71.372	3,6
Faturamento Anual (em R\$ bilhões nominais)	60,1	67,6	72,5	79,8	87,2	9,27 Nominal
Participação % do faturamento sobre o PIB*	6,0	6,2	6,2	6,1	5,8	

Fonte: Fonte: Revista SuperHiper (2004).

No ano de 2003, conforme dados apresentados na TABELA 9, o setor obteve um dos seus piores resultados em 10 anos. Em valores nominais, como pode ser evidenciado na Tabela 8, registrou um aumento de 9,3%, R\$ 87,2 bilhões. Sua representatividade sobre o PIB foi de 5,8%.

TABELA 10 - Brasil: Faturamento das 20 Maiores Empresas no Ano de 2003

CLASSIF.		EMPRESA	SEDE	FAT. BRUTO EM 2003 (R\$)	Nº DE LOJAS
2003	2002				
1	1	CBD	SP	12.788.363.000	497
2	2	CARREFOUR	SP	11.028.288.954	329
3	4	SONAE	RS	3.732.240.000	148
4	3	BOM PREÇO	PE	3.442.710.562	118
5	5	SENDAS SA	RJ	2.273.353.718	76
		TOTAL 5 MAIORES		33.264.956.234	1.168
6	6	WAL-MART	SP	1.940.103.602	25
7	7	CIA ZAFFARI	RS	1.182.206.802	26
8	9	COOP – COOPERATIVA DE CONSUMO	SP	940.161.517	21
9	8	GBARBOSA	SE	923.612.000	32
10	10	IRMAOS BRETAS, FILHOS E CIA.	MG	811.210.627	40
		TOTAL 10 MAIORES		39.062.250.782	1.312
11	16	DMA DISTRIBUIDORA SA	MG	785.335.129	57
12	11	A ANGELONI & CIA	SC	739.438.939	18
13	14	IRMAOS MUFFATO E CIA.	PR	628.543.367	16
14	15	SONDA SUPERMERCADOS	SP	608.288.923	10
15	13	LIDER SUPERMERCADOS E MAGAZINE	PA	600.728.329	11
16	19	YYAMADA S/A	PA	575.371.406	15
17	17	CONDOR SUPER CENTER	PR	571.661.743	20
18	20	EMPRESA BAIANA DE ALIMENTOS S.A	BA	485.897.000	421
19	18	D'AVÓ SUPERMERCADOS	SP	380.287.228	7
20	22	SAVEGNAGO SUPERMERCADOS	SP	320.810.275	15
		TOTAL 20 MAIORES		44.758.613.121	1.902

Fonte: Revista SuperHiper, maio de 2004, ano 30, n. 342.

A Tabela 9 apresenta ainda, a rede Sonae ocupando a quarta posição, enquanto o Bompreço retornou ao terceiro posto. Nesse período, o a rede Bompreço pertencia a holandesa Ahold, que adquiriu nove lojas da rede de Supermercados Lusitana, do Maranhão. No mesmo ano, o Sendas comprou três lojas da rede Roncetti, do Espírito Santo.

TABELA 11 - Varejo Supermercadista Brasileiro no Período de 1999 a 2004

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2004 X 2003 VARIACÃO %
Nº DE LOJAS							
TOTAL AUTO-SERVIÇO (CENSO ACNIELSEN)	53.313	61.259	69.396	68.907	71.372	71.951	0,8
FATURAMENTO ANUAL (EM R\$ BILHÕES NOMINAIS)	61,5	69,2	74,2	81,7	89,3	97,7	9,4
PARTICIPAÇÃO % DO FATURAMENTO SOBRE O PIB*	6,3	6,3	6,2	6,1	5,7	5,5	-3,5
Nº DE EMPREGOS DIRETOS	670.086	701.622	710.743	718.631	739.846	788.268	6,5
ÁREA DE VENDAS (EM M² MILHÕES)	13,1	14,3	15,3	15,9	17,9	18,1	1,1
Nº DE CHECK-OUTS	135.914	143.705	156.022	157.446	163.216	166.503	2,0

Fonte: Abras (2004).

O setor apresentou faturamento nominal de 97,7 bilhões, de acordo com a Tabela 10. Na deflação pelo IPCA médio do período, o setor registrou crescimento real nas vendas de 2,57%. A participação no PIB do País ficou em 5,5%.

TABELA 12-Brasil: Faturamento das 20 Maiores Empresas no Ano de 2004

EMPRESA	SEDE	2004	2003	FATURAMENTO DEFLACIONADO EM 2004 (R\$)	NÚMERO DE LOJAS
COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO	SP	1	1	13,23	10,87
CARREFOUR COMÉRCIO E IND LTDA.	SP	2	2	3,09	18,54
WAL-MART BRASIL LTDA.	SP	3	6	195,24	496,00
SONAE DISTRIBUIÇÃO BRASIL S/A	RS	4	3	8,98	0,00
CIA ZAFFARI COMÉRCIO E INDÚSTRIA	RS	5	7	0,64	0,00
DMA DISTRIBUIDORA S/A – EPA	MG	6	11	35,60	10,53
GBARBOSA COMERCIAL LTDA.	SE	7	9	4,56	0,00
IRMÃOS BRETAS, FILHOS E CIA	MG	8	10	17,48	5,00
COOP - COOPERATIVA DE CONSUMO	SP	9	8	(0,44)	4,76
A ANGELONI & CIA LTDA.	SC	10	12	22,65	5,56
IRMÃOS MUFFATO E CIA LTDA.	PR	11	13	20,09	6,25
CONDOR SUPER CENTER LTDA.	PR	12	17	19,91	5,00
SONDA SUPERMERCADOS EXP. E IMP. LTDA.	SP	13	14	3,24	20,00
LIDER SUPERMERCADOS E MAGAZINE LTDA.	PA	14	15	4,26	0,00
YYAMADA S/A COMÉRCIO E INDUSTRIA	PA	15	16	7,57	6,67
EMPRESA BAIANA DE ALIMENTOS - EBAL	BA	16	18	(8,14)	0,48
SAVEGNAGO SUPERMERCADOS LTDA.	SP	17	20	16,56	13,33

Fonte: Revista SuperHiper, maio de 2005, ano 31, n. 353.

Após um período de relativa acomodação do setor, as grandes aquisições retornam em 2004, conforme apresentado na Tabela 11, com a aquisição da rede Bompreço pelo Wal-Mart e a consolidação da joint venture entre CBD e Grupo Sendas. Tudo aconteceu no âmbito das 5 maiores, não interferindo na taxa média de concentração do varejo, de 40%, uma média que se mantinha desde o ano de 2000. O Wal-Mart absorveu 118 lojas, o que representou um crescimento de quase 500% no total de filiais e redes, passando da sexta posição no ranking, para a quarta posição. Com esse movimento, a rede gaúcha Cia. Zaffari, entrou para o grupo das cinco

maiores, embora esteja distante em termos de faturamento, da maior rede, faturando naquele ano, R\$ 1,2 bilhão, enquanto que a CBD, faturou R\$ 15,4 bilhões

TABELA 13-Varejo Supermercadista Brasileiro no Período de 1999 à 2005

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2005 X 2004 VARIÇÃO %
Nº DE LOJAS (TOTAL AUTO-SERVIÇO) CENSO ACNIELSEN)	53.313	61.259	69.396	68.907	71.372	71.951	72.884	1,3
FATURAMENTO ANUAL (EM R\$ BILHÕES NOMINAIS)	61,5	69,2	74,2	81,7	89,3	98,7	106,4	7,8
PARTICIPAÇÃO % DO FATURAMENTO SOBRE O PIB*	6,3	6,3	6,2	6,1	5,7	5,5	5,5	-0,2

Fonte: Abras (2005).

Em 2005, a mudança envolveu mais uma vez o grupo Wal-Mart, que adquiriu a operação da rede Sonae, com mais de 148 lojas no sul do país. Com o acréscimo do faturamento da Sonae, que em 2004 foi de R\$ 4,3 bilhões, o Wal-Mart ampliou sua presença no setor, chegando muito próximo em termos de valores de faturamento, do segundo colocado do ranking em 2005, o Carrefour, conforme a Tabela 13. A saída da Sonae, que estava na quarta posição no ano passado, fez a rede G Barbosa subir uma posição, participando do grupo das 5 maiores redes de varejo supermercadista do Brasil.

TABELA 14 -Brasil: Faturamento das 20 Maiores Empresas no Ano de 2005

CLASSIF. 2005	CLASSIF. 2004	EMPRESA	SEDE	FAT. BRUTO EM 2005 (R\$)	Nº DE LOJAS
1	1	CIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO	SP	16.168.968.046	556
2	2	CARREFOUR	SP	12.546.232.768	399

3	3	WAL-MART BRASIL LTDA	SP	11.731.759.991	295
4	5	CIA ZAFFARI COMÉRCIO E INDÚSTRIA	RS	1.410.185.010	26
5	7	GBARBOSA COMERCIAL LTDA	SE	1.227.023.563	35
		TOTAL 5 MAIORES		43.084.169.378	1.311
6	6	DMA DISTRIBUIDORA S/A – EPA	MG	1.212.276.038	68
7	8	IRMÃOS BRETAS, FILHOS E CIA LTDA	MG	1.144.635.735	44
8	9	COOP – COOPERATIVA DE CONSUMO	SP	1.076.619.724	22
9	10	A ANGELONI & CIA LTDA	SC	992.810.531	19
10		PREZUNIC COMERCIAL LTDA	RJ	781.709.800	15
		TOTAL 10 MAIORES		48.292.221.206	1.479
11	15	Y. YAMADA S/A	PA	767.725.801	16
12	12	CONDOR SUPER CENTER LTDA	PR	765.895.534	22
13	13	SONDA SUPERMERCADOS EXP E IMP LTDA	SP	752.195.264	12
14	14	LIDER SUPERMERCADOS E MAGAZINE LTDA	PA	733.881.395	11
15	16	EMPRESA BAIANA DE ALIMENTOS S/A	BA	496.123.154	424
16	17	SAVEGNAGO SUPERMERCADOS LTDA	SP	424.125.485	17
17	22	SUPERMERCADO GIMENES LTDA	SP	423.298.693	28
18	19	CARVALHO & FERNANDES LTDA	PI	405.905.643	39
19	20	SUPERMERCADO BAHAMAS LTDA	MG	397.979.384	19
20	18	D'AVÓ SUPERMERCADOS LTDA	SP	394.149.650	7
		TOTAL 20 MAIORES		53.853.501.209	2.074

Fonte: Revista SuperHiper, maio de 2006, ano 32, n. 364.

III.3 As Fusões e Aquisições e o Consumo da População no Brasil

Analisando-se a evolução dos negócios no setor de supermercados Brasileiro no período 1990 a 2003, constatou-se, à luz da pesquisa **Rankig Abras**, maio (estudo sobre os supermercados do país, realizado pela **Fundação Abras** em parceria com a ACNielsen), que apesar das baixas vendas, os indicadores físicos, no período em referência foram positivos e o setor continua investindo para vencer. Com efeito, observando-se faturamento do setor, tem-se que entre 1991 e 1995, o índice de faturamento saiu de 90 para 124. Entre 1995 e 2002, este índice manteve-se relativamente estável (ver Tabela 14).

TABELA 15- O Auto-serviço Alimentar Brasileiro

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2003x2002 Variação %
Nº de lojas (auto-serviço) (Censo ACNielsen)	43.763	47.787	51.502	55.313	61.259	69.396	68.907	71.372	3,6
Faturamento	46,8	50,4	55,5	60,1	67,6	72,5	79,8	87,2	9,27

anual (em bilhões nominais)									nominal
Participação % do faturamento sobre o PIB*	6,2	6,0	6,1	6,0	6,2	6,2	6,1	5,8	
Nº de empregos diretos	625.000	655.000	666.752	670.086	701.622	710.743	718.631	739.846	3,0
Área de vendas (em m² milhões)	n.d.	12	12,7	13,1	14,3	15,3	15,9	17,9	12,6
Nº de check-outs	n.d.	123.170	125.867	135.914	143.705	156.022	157.446	163.216	3,7

Fonte: SuperHiper . Ranking ABRAS 500, ano 30, nº 342, maio de 2004.

n.d.: Não disponível

* A preços de 2003 – Todos os valores foram trazidos para 31/12/2003

De modo geral, o setor de auto-serviço alimentar brasileiro (referente às lojas com um ou mais check-outs), apresentou no período 1996- 2003, um desenvolvimento significativo. Com efeito, o Nº de lojas cresceu cerca de 62%, o faturamento anual passou de R\$ 46,8 para R\$ 87,2 bilhões nominais; A participação no PIB, a preços de 2003, aumentou em 6,07%. O número de empregos diretos cresceu em 18,37%; a área de vendas em 49,16% e o número de check-outs cresceu 32,51% (**SuperHiper** maio, 2004. p.16). Considerando-se por seu turno, a evolução do setor “vis a vis” o consumo familiar, constatou-se, ao considerar-se a classificação econômica dos consumidores (LatinPanel, 2006), que a classe C foi incrementada pela ascensão dos consumidores das classes D e E. De modo específico, considera-se que a evolução do poder de compra do consumidor seja positiva, apesar da grande dimensão da base de famílias que recebem apenas 1 salário mínimo, o que impacta o mercado de consumo de forma negativa. Todavia, considerando as características das famílias contavam com cinco membros, e hoje, apenas 23% têm cinco pessoas. O percentual de famílias com dois membros aumentou 22% em 1996 para 29% em 2005. E entre as famílias com quatro pessoas, o crescimento foi de quatro pontos percentuais, de 44% para 48%, constata-se que o número médio de pessoas da família decresceu. Isto, conseqüentemente, teria impacto negativo no consumo. Entretanto, ao analisar-se os números da LatinPanel, constata-se que um casal com filhos pré-adolescente gasta em média 25% a mais do que a média total das famílias; os casais com filhos adolescentes gastam 20% mais; os com crianças pequenas, 15% mais e, os que têm filhos adultos morando na mesma casa gastam 10% mais (ver Tabela 15).

TABELA 16 - Ciclo de vida: perfil da população 2005 (%)

	% da população	A/B 26	C 36	D/E 38
Independentes	33	24	31	41

Filhos até 5 anos	21	18	23	21
Filhos de 6 a 12 anos	16	21	18	12
Filhos de 13 a 17 anos	9	13	9	6
Filhos de 18 a 29 anos	7	12	6	4
Monoparentais	17	13	15	20

Fonte: LatinPanel (2005).

Em termos de consumo efetivo, constatou-se em 2005 (LatinPanel), que o volume médio dos produtos consumidos em domicílios brasileiros teve expansão de 6%. Quando, por sua vez, a análise se restringe aos casais com filhos pré-adolescentes, de 6 a 12 anos, verificou-se aumento no volume médio de compras de 7%, o mesmo crescimento constatado entre casais com crianças de até 5 anos e adolescentes de 13 a 17 anos. Apenas os casais independentes ficaram aquém de média, com expansão de 4%.

Em termos gerais, tomando o Índice Nacional de Volume (que representa as vendas físicas), constata-se que os supermercados estão vendendo mais. Sem dúvidas, ao contrário do Índice Nacional de Vendas, o Índice Nacional de Volume, desde o início de sua apuração em 2004, tem apresentado sempre resultados positivos. No acumulado de 2004 sobre 2003, o resultado foi positivo em 3,9%; em 2005/2004, 5,2% e no ano-móvel 2006/2005, o índice foi de 4,2%. Isto confirma que os supermercados estão vendendo mais em termos de volume (ver Tabela 16).

TABELA 17- Índice de Volume: importância das cestas no consumo acumulado (%)

Cestas	2004/03	2005/04	2006/05
Mercearia doce	24,0	23,5	22,7
Bebidas não-alcoólicas	18,5	17,8	19,1
Mercearia salgada	14,8	18,0	17,5
Higiene, saúde e	13,5	12,5	12,0

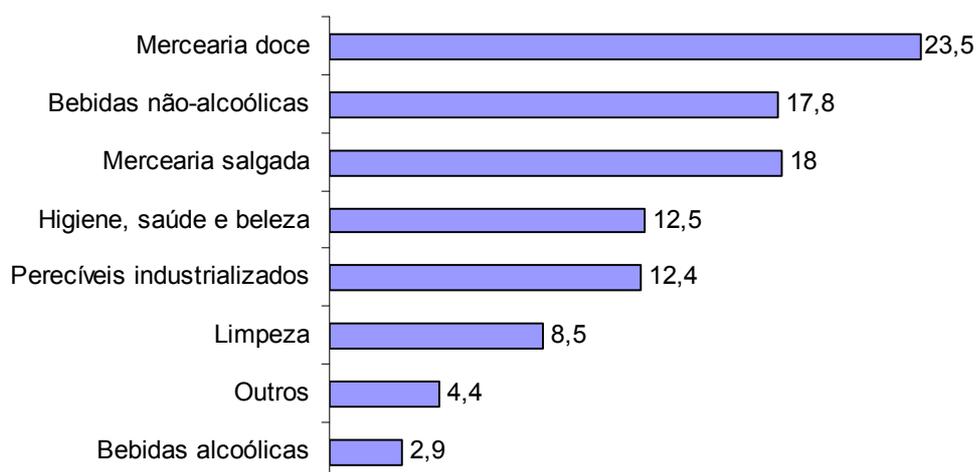
beleza			
Perecíveis industrializados	12,3	12,4	12,8
Limpeza	8,8	8,5	8,5
Outros (bazar)	4,8	4,4	4,4
Bebidas alcoólicas	3,2	2,9	2,9

Fonte: ACNielsen (2006).

Em termos de cestas, por sua vez, todas (Mercearia doce; Bebidas não alcoólicas; Mercearia salgada; Higiene, saúde e beleza; Perecíveis industrializados; limpeza; bazar e bebidas alcoólicas) a exceção de Higiene, saúde e beleza, apresentaram crescimento entre **2003 e 2005**.

Figura II

Importância das cestas em 2004/2005 (%)



III.4 Investimentos

Nos últimos cinco anos, segundo a pesquisa Ranking Abras (2006), o investimento realizado pelo setor supermercadista somou R\$ 7,9 bilhões, com base nas informações concedidas pelas empresas nesse período (ver Tabela 17).

TABELA 18 - Investimentos realizados pelo setor no período 2001-2005

Ano	Faturamento do setor	Investimentos	% do faturamento investido
2001	R\$ 74,2 bilhões	R\$ 1,5 bilhões	2,02%

2002	R\$ 81,7 bilhões	R\$ 1,3 bilhões	1,59%
2003	R\$ 89,3 bilhões	R\$ 1,5 bilhões	1,68%
2004	R\$ 98,7 bilhões	R\$ 1,3 bilhões	1,31%
2005	R\$ 106,4 bilhões	R\$ 2,3 bilhões	2,30%
2006	R\$ 109,6 bilhões	R\$ 2,8 bilhões	2,60%

Fonte: Ranking Abras (2006).

Dos investimentos realizados em 2001, destaca-se automação que recebeu R\$ 171 milhões. Nesse ano, o investimento em lojas foi de 57%. Em 2002, o total investido foi R\$ 1,33 bilhão (ver tabela 14), destacando mais uma vez os investimentos em automação, que receberam R\$ 152,1 milhões, representando 11,7% do total. Nesse ano, o investimento em novas lojas, foi de R\$ 598,5 milhões. Os investimentos em 2005 superaram os do ano de 2004, em torno de 85,1%, e somaram R\$ 2,373 bilhão.

III.5 O Grupo Pão de Açúcar

A Companhia Brasileira de Distribuição (CBD), detentora das bandeiras Pão de Açúcar, CompreBem, Extra e Sendas, ocupa desde o ano de 2000, o primeiro lugar do ranking supermercadista brasileiro. O grupo atua em três formatos: supermercados (com as bandeiras Pão de Açúcar, CompreBem e Sendas), hipermercados (Extra) e lojas de produtos eletrônicos/eletrodomésticos (Extra-Eleto).

O ponto de partida para surgimento do grupo, foi uma mercearia, fundada em 1948 por Valentim dos Santos Diniz. Em outubro de 1995, passou a ter ações listadas na Bovespa e na Bolsa de Nova York.

Em fevereiro de 1999, a CBD adquiriu a rede Peralta de Supermercados, composta por 37 supermercados e 1 hipermercado, o que representou uma grande aquisição do ano para a Companhia, já que a integração da rede Peralta se traduziu no imediato aumento da participação de mercado e da receita no Estado de São Paulo. Com a aquisição, a Companhia aumentou em 61 mil m² a área total de vendas e incorporou 4.800 novos funcionários. Das lojas incorporadas, 23 operam sob a bandeira Barateiro e outras 14, sob a bandeira Pão de Açúcar. O hipermercado

Safra, que pertencia à rede Peralta, foi transformado em 1 hipermercado Extra. Além disso, a CBD comprou a loja Guassu-SP, convertida para o formato Barateiro.

Três meses após a aquisição da rede Peralta, foram arrendadas 25 lojas da rede de hipermercados Paes Mendonça S.A., sétima empresa do setor em vendas em 1998, reforçando a participação da bandeira Extra hipermercados em praças como São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte. Das lojas arrendadas, 20 estão em operação, sendo que 9 funcionam sob a bandeira Extra hipermercados e 11 no formato supermercados, sendo 2 lojas Barateiro e 9 lojas Pão de Açúcar.

Com o arrendamento do Paes Mendonça foram adicionados mais de 98 mil m² de área de vendas.

Em setembro, a CBD arrendou por um período de 20 anos, de 2 lojas da rede Mappin Lojas de Departamento S.A., em São Paulo. Entre elas, a tradicional loja da Praça Ramos de Azevedo, no centro da cidade, que foi completamente remodelada e convertida para a bandeira Extra Mappin, forte em produtos não-alimentícios. Além disso, a Companhia preservou 800 postos de trabalho dessas lojas.

No final do ano de 2006, foram adquiridas 6 lojas da Rede Shibata/Mogiano, com operações na zona leste da Grande São Paulo, com área de vendas de aproximadamente 19 mil m² e 1.100 funcionários. Das 6 lojas, 2 foram convertidas para o formato Extra Hipermercados e 4 transformadas em lojas Barateiro.

Em 1999, o grupo francês Casino adquiriu 24% do Grupo Pão de Açúcar, o que pode ser verificado nos demonstrativos financeiros na Figura 1. Esse um importante passo em sua estratégia de crescimento, ao firmar sua associação com o Grupo Casino, uma grande rede francesa, com faturamento de US\$15,1 bilhões em 1999 e presença em 8 países. Na América Latina, o Grupo Casino está associado a companhias de varejo da Argentina, Colômbia, Uruguai e Venezuela.

Pelo acordo, a participação do Grupo Casino no capital social da Companhia poderá atingir 40% das ações com direito a voto e aproximadamente 35,5% do capital total previsto, no prazo

máximo de 5 anos. Para viabilizar o processo de associação, a CBD realizou uma emissão pública de debêntures conversíveis em ações preferenciais e aumentou o capital por subscrição privada de ações ordinárias e preferenciais (ver Tabela 18).

A totalidade das debêntures conversíveis emitidas (297 mil, equivalente a 6 milhões de ações preferenciais) foram adquiridas pelo Grupo Casino, representando um ingresso de recursos para a Companhia da ordem de R\$302,9 milhões. Adicionalmente, o Grupo Casino subscreveu 12,57 bilhões de ações ordinárias e 12,57 milhões de bônus de subscrição em ações ordinárias, proporcionando recursos para a Companhia de R\$1.031,7 milhões. Também adquiriu 4,8 bilhões de ações preferenciais, de um total de 4,9 bilhões de ações subscritas na emissão, proporcionando recursos de R\$214,6 milhões a CBD.

Tabela 19 – Balanço Patrimonial do Grupo CDB

Exercícios Findos em 31 de Dezembro

	Controladora		Consolidado		Controladora		Consolidado
Ativo	1999	1998	1999	Passivo	1999	1998	1999
Circulante				Circulante			
Caixa e bancos	54.965	36.403	61.937	Fornecedores	747.531	604.323	792.420
Aplicações financeiras	1.198.598	333.824	1.198.598	Obrigações por compra de ativos	111.148	44.502	111.148
Contas a receber	494.527	446.996	506.602	Financiamentos	425.196	347.891	477.991

Estoques	475.711	344.967	538.197	Debêntures	16.483	15.813	16.483
Impostos a recuperar	60.875	63.663	64.635	Salários e contribuições sociais	59.880	57.515	64.409
Adiantamentos a fornecedores e funcionários	18.078	9.435	18.082	Impostos parcelados	20.973	28.304	15.957
Despesas antecipadas	15.693	5.779	16.979	Impostos sobre vendas	20.973	28.304	25.496
Outros	11.462	15.740	13.565	Dividendos propostos	15.957	5.013	10.684
				Juros sobre o capital próprio e impostos de renda na fonte	-	40.000	-
				Conta corrente com controladora e outros	57.138	24.629	59.559
	2.329.909	1.256.807	2.418.595		1.464.990	1.177.557	1.574.147
Realizável a longo prazo				Exigível a longo prazo			
Contas a receber	2.636	4.951	97.755	Financiamentos	341.345	417.816	341.345
Impostos de renda diferido	29.076	18.584	29.448	Debêntures	285.159	314.860	285.159
Contas correntes com controladas	225.755	1.721	5.108	Provisão para contingências	264.150	104.912	264.150
Depósitos para recursos judiciais	50.731	34.089	50.745	Obrigações por compra de ativos	54.127	3.504	54.127
Despesas antecipadas	4.055	5.728	4.055	Impostos de renda e parcelados	9.469	34.099	9.469
	312.253	65.073	187.111		954.250	875.191	954.250
Permanente				Recursos capitalizáveis – debêntures 310.387			
Investimentos	228.814	5.622	228.814	Patrimônio líquido			
Imobilizado	1.708.379	1.389.822	1.889.441	Capital social	1.491.118	537.730	1.491.118
Diferido	393.708	307.155	430.259	Reservas de capital	348.292	4.050	348.292
	2.402.901	1.702.599	2.548.514	Reservas de lucros	476.026	429.951	476.026
				Total	2.315.436	971.731	2.315.436
				Total de recursos capitalizáveis e patrimônio líquido	2.625.823	971.731	2.625.823
	5.045.063	3.024.479	5.154.220		5.045.063	3.024.479	5.154.220

Fonte: Relatório aos investidores disponível no site do grupo Pão de Açúcar.

Em 2005, a participação do Grupo Casino é ampliada para 50%, conforme Tabela 19, criando-se uma nova holding. O controle da CBD passou a ser compartilhado de forma igualitária (50% para cada) entre Abilio Diniz e o Grupo Casino, tendo Abilio Diniz como presidente do Conselho de Administração e responsável pela supervisão geral da administração da Companhia. Esse novo formato societário contribuiu para maior liquidez à Companhia, a partir da venda de 60 lojas ao Grupo Diniz e, com a entrada de novos recursos, o endividamento líquido foi reduzido

significativamente. Os imóveis vendidos serão alugados à CBD pelo prazo de vinte anos, renováveis por mais dois períodos consecutivos de dez anos cada.

TABELA 20 -Posição Acionária do Grupo CBD em 30 de Junho de 2007

(valores expressos em bilhões de ações)

Acionistas	ON	%	PN	%	Total	%
Wilkes (*)	32,7	65,6%	0,0	0,0%	32,7	28,7%
Grupo Casino	14,3	28,7%	1,9	3,0%	16,2	14,2%
Abilio dos Santos Diniz	1,4	2,8%	16,0	25,0%	18,8	16,5%
Familia Diniz	1,4	2,8%	9,6	15,0%	9,6	8,4%
Outros	0,0	0,1%	36,5	57,1%	36,6	32,1%
Total	49,8	100%	64,0	100%	113,9	100%

Fonte: Relatório aos investidores disponível no site do grupo Pão de Açúcar.

(*) Co-controle 50% Abilio Diniz e 50% Grupo Casino.

No mesmo ano, o faturamento bruto do Grupo CBD foi de R\$ 16,1 bilhões, com 62,8 mil funcionários e mais de 1,2 milhão de metros quadrados de área de vendas. Esses números representativos de crescimento são apresentados na Tabela 20.

Tabela 21-Demonstração de Resultado do Grupo CBD (valores expressos em milhares de R\$)

	<u>1ºSem07(*)</u>	<u>2006¹</u>	<u>2005(*)</u>	<u>2004(*)</u>	<u>2003(*)</u>	<u>2002(*)</u>
Venda Bruta	8.373.409	16.460.296	16.120.963	15.297.446	12.788.363	11.154.079
Venda Líquida	7.077.598	13.880.403	13.413.396	12.565.017	10.806.339	9.454.669
CMV	-5.099.411	(9.908.620)	(9.438.126)	(8.891.475)	(7.764.257)	(6.809.588)
Lucro bruto	1.978.187	3.971.783	3.975.270	3.673.542	3.042.082	2.645.081
% venda	28,00%	28,6%	29,6%	29,2%	28,2%	28,0%
Despesas com Venda	-1.233.737	(2.389.834)	(2.300.026)	(2.160.681)	(1.709.360)	(1.513.825)
% venda	-,40%	-17,2%	-17,1%	-17,2%	-15,8%	-16,0%
Despesas Administrativas	-234.280	(499.341)	(505.652)	(468.722)	(430.999)	(350.066)
% venda	-3,30%	-3,6%	-3,8%	-3,7%	-4,0%	-3,7%
Imposto e taxas	-47.531	(84.923)	(63.150)	(60.767)	(43.153)	(71.456)
% venda	-0,70%	-0,6%	-0,5%	-0,5%	-0,4%	-0,8%
Total Despesas Oper.	-1.515.548	(2.974.098)	(2.868.828)	(2.690.170)	(2.183.512)	(1.935.347)
% venda	-21,40%	-21,4%	-21,4%	-21,4%	-20,2%	-20,5%

EBITDA	462.639	997.685	1.106.442	983.372	858.570	709.734
Margem EBITDA (%)	6,50%	7,2%	8,2%	7,8%	7,9%	7,5%
Depreciação	-197.905	(364.487)	(446.182)	(365.352)	(335.008)	(273.081)
% venda	-2,80%	-2,6%	-3,3%	-2,9%	-3,1%	-2,9%
Diferido/Amortização	-60.057	(183.456)	(179.099)	(124.217)	(119.366)	(140.536)
% venda	-0,90%	-1,3%	-1,3%	-1,0%	-1,1%	-1,5%
EBIT	204.7	449.742	481.161	493.803	404.196	296.117
Margem EBIT (%)	2,90%	3,2%	3,6%	3,9%	3,7%	3,1%
Despesa Financeira	-245.761	(560.962)	(683.547)	(618.268)	(755.586)	(583.827)
Receita Financeira	131.878	382.761	446.698	330.264	575.258	438.788
Varição Cambial	-	-	-	-	(4.478)	(17.910)
Resultado Financeiro	-113.883	(178.201)	(236.849)	(288.004)	(184.806)	(162.949)
% venda	-1,60%	-1,3%	-1,8%	-2,3%	-1,7%	-1,7%
Resultado da Equiv. Patrimonial	-16.737	(53.197)	(16.190)	5.307	(8.835)	(10.357)
Resultado não operacional	-5.302	(323.229)	32.131	80.278	5.267	4.480
Imposto de Renda	-44.7	(20.981)	(52.994)	49.544	9.723	117.831
Participações Minoritárias	46.736	358.972	64.184	43.219		
Participação nos Lucros Empregados	-7.200	(13.421)	(14.453)	(14.317)		
Lucro Líquido	63.524	219.685	256.990	369.830	225.545	245.122
Lucro Líquido por lote de mil Ações	0,56	1,93	2,26	3,26	1,99	2,17
Número de ações (mil)	113.868.849	113.771.378	113.667.915	113.522.239	113.442.239	113.186.139
Valor da ação	75,00	74,75	76,9	68,7	70,4	54,5
Valor de mercado (mil)	8.540.164	8.504.411	8.741.063	7.798.978	7.986.334	6.168.645

Continuação na página 54

...continuação da Tabela 21

Balanco Patrimonial (em milhares de R\$)								
	2ºtri07	2006(*)	2005(*)	2004(*)	2003(*)	2002(*)	2001(*)	2000(*)
Ativo Circulante	4.206.431	4.878.416	4.910.375	4.266.462	3.220.132	3.733.022	2.886.731	2.685.105
Caixa	1.255.789	1.281.511	1.710.837	1.179.470	981.913	1.135.158	1.048.089	892.037
Estoque	1.176.918	1.231.963	1.115.286	1.089.648	943.634	980.794	686.103	795.477
Recebíveis	246.173	378.826	396.392	497.634	603.986	1.087.891	975.587	888.123
Outros	1.527.551	1.986.116	1.687.860	1.499.710	690.599	529.179	176.952	109.468
RLP	2.082.765	1.766.034	943.576	1.015.515	837.658	667.610	411.956	334.307
Imobilizado	4.453.231	4.241.040	3.861.714	4.425.445	3.986.044	3.741.504	3.006.413	2.645.874
Investimentos	105.920	79.557	227.632	263.621	241.068	271.088	123.884	480.829
Diferido	71.112	76.281	979.915	1.069.174	655.002	774.466	852.155	544.938
Intangível	585.629	630.945						
Ágio	-	-	918.224	1.027.691	592.609	669.254	677.088	328.013
Despesas Pré Oper	-	-	61.691	41.483	62.393	100.734	152.679	176.627
Variação Cambial	-	-	-	-	-	4.478	22.388	40.298
Total do Ativo	11.505.088	11.672.273	10.923.212	11.040.217	8.939.904	9.187.690	7.281.139	6.691.053
Passivo Circulante	2.992.076	3.823.909	2.569.431	3.248.421	2.853.957	3.229.408	2.380.520	2.358.855
Fornecedores	1.429.148	2.027.268	1.654.234	1.545.449	1.190.217	1.409.616	813.525	1.014.450
Financiamentos CP	759.519	800.221	422.614	1.234.898	1.326.733	1.486.120	1.241.594	865.554
Quotas do Regatáveis do Fundo (FIDC) CP	71.100	71.100						
Debêntures CP	198.761	414.761	17.979	69.416	61.024	79.991	12.984	15.558
Obrigações compra de Ativos CP	63.630	44.366	24.989	12.636	8.263	6.237	35.207	134.159
Outros CP	469.918	466.193	449.615	386.022	267.720	247.444	277.210	329.134
Financiamentos LP	564.076	719.128	1.213.838	875.911	639.659	873.416	734.079	482.956
Quotas do Regatáveis do Fundo (FIDC) LP	653.089	663.024						
Debêntures LP	779650	-	401.490	524.553	441.413	476.258	124.141	302.049
Obrigações compra de Ativos LP	-	-	0	3.105	2.962	2.748	27.217	47.808
Provisão para Contingências	1.253.783	1.209.463	1.076.911	922.324	1.134.251	988.991	611.159	486.434
Outros LP	1.253.783	286.206	1.121.783	1.063.342	99.240	24.829	133	50.348
Participações Minoritárias	269.452	128.416	287.387	351.571	-			
Patrimônio Líquido	4.911.282	4.842.127	4.252.372	4.050.990	3.768.422	3.592.040	3.403.890	2.962.603
Total do Passivo	11.505.088	11.672.273	10.923.212	11.040.217	8.939.904	9.187.690	7.281.139	6.691.053

Fonte: Relatório aos acionistas disponível do site do Grupo Pão de Açúcar.

Clique em (*) para ver os dados trimestrais.

EBITDA = Lucro Operacional antes da Depreciação, Impostos e Taxas e Receitas (Despesas) Financeiras.

EBIT = Lucro Operacional antes de Impostos e Taxas e Receitas (Despesas) Financeiras

A parceria estratégica com o Grupo Casino, viabilizou diversos projetos da Companhia ao fornecer recursos para o crescimento e reduzir o passivo de curto prazo da empresa, além de permitir o intercâmbio de know-how, o desenvolvimento de produtos com marcas próprias, principalmente na bandeira Barateiro e a adoção de nova tecnologia. Um outro ganho que pode ser destacado, e que com a parceria, a CBD e o Grupo Casino ganharam maior poder de negociação com fornecedores de todo o mundo, contribuindo para a realização de transações de compras globais cada vez mais competitivas e resultando, conseqüentemente, em benefícios para os consumidores.

Em 2007, segundo dados da ABRAS, o Grupo continua o processo de expansão que suporta sua estratégia, com a previsão de inaugurar de 16 a 20 hipermercados e de 40 a 60 supermercados, o que representará um aumento médio anual entre 6% e 8% da área de vendas, com investimento aproximado de R\$ 1,5 bilhão, montante que deverá ser financiado principalmente pela geração de caixa.

Capítulo IV - Conclusões

O processo de concentração do segmento varejista supermercadista no Brasil, deve continuar, embora num ritmo menos intenso, uma vez que as redes grandes e médias já foram quase todas adquiridas. Nesse momento, o que se observa é uma estratégia de compra de redes menores (com faturamento anual inferior a R\$ 150 milhões) e com atuação predominantemente em áreas mais periféricas dos grandes centros urbanos e de regiões do interior. Comparando a concentração desse segmento no Brasil, com outros países, o mesmo encontra-se distante, uma vez que, para atingir 60% de *market share*, seria necessário somar os faturamentos das 50 maiores empresa do setor.

Pode-se destacar também, o fato de ter havido crescimento no período analisado (1994 à 2005), de diversos tamanhos de empresas supermercadistas. Ou seja, apesar da manutenção das cinco primeiras empresas do setor em termos de percentual de faturamento, com 40% de participação, percebe-se melhoria no desempenho das outras que compõem o grupo das 50 maiores.

Todavia, o processo de internacionalização do setor, vem gerando um intenso fluxo de capital externo direto investido no país e favorecimento a formação de um oligopólio, tendo como principais beneficiadas, as grandes redes mundiais, que apesar de adicionarem valor as cadeias produtivas, repassarem know-how e novas tecnologias, não intensificam o IED em novos investimentos e sim em fusões e aquisições. Além disso, deve-se destacar que a penetração dessas grandes redes no Brasil através das fusões e aquisições, faz aos poucos desaparecerem as grandes redes nacionais, que passam a perder espaço e cedem a esses grandes grupos, como podemos verificar no caso do Grupo Pão de Açúcar da família Diniz, e sua transferência de metade do controle acionário para o grupo francês Casino, com total transferência de ações nos próximos 7 anos.

Os pequenos varejistas precisam ser criativos e buscar soluções que os ajudem a manterem-se competitivos diante desses grandes grupos internacionais. Uma boa alternativa pode ser a atuação em conjunto através de associações e cooperativas para realização de compras e distribuição, como já estão fazendo algumas empresas no sul do país. As pequenas lojas, além de apresentarem um menor custo competitivo, têm a frente do negócio o seu proprietário, e esses podem ser

diferenciais no mercado. Uma outra alternativa para os pequenos varejistas brasileiros seria, ainda, a associação com os grandes atacadistas.

Apesar da aparente concentração no setor, os ganhos são visíveis. O consumidor passa a ter maior poder de comparação e escolhas; as empresas nacionais focando o ganho operacional ao invés do financeiro, e visando competir com as empresas estrangeiras que estão chegando ao país, estão se profissionalizando para ganhar competitividade, através do aumento dos investimentos em automação comercial e em tecnologia de informação, mudança nos modelos de gestão, otimização da logística e da área de vendas, ampliação das formas de crédito ao consumidor, melhorias na qualidade do atendimento, etc. Especificamente em relação aos ganhos de setor, foi possível constatar que:

1. A concentração no setor oportunizou maior dispersão espacial de marcas até então não participantes das cestas de consumo em várias regiões do país. Como efeito ao aumento de suas dimensões, algumas redes de supermercados levaram para as suas lojas, uma maior diversidade de produtos, o que facilitou sobremaneira, o acesso do consumidor as novas marcas.
2. As fusões e incorporações influenciaram decididamente o consumo nacional. As famílias, independentemente da sua composição, aumentaram o consumo no período em que as fusões ocorreram.

Por seu turno, deve-se ressaltar que o movimento internacional de capital promovido pelo setor supermercadista conformou-se a teoria ricardiana de vantagens comparativas. Além disso, este mesmo movimento, constituiu-se em uma simplificação do modelo de Heckscher-Ohlin, por permitir ganhos de escala independente da localização geográfica.

Em síntese, o modelo de fusões e incorporações verificado no setor supermercadista do país, no período de 1994 a 2005, configurou-se sem dúvida, em uma operação plena no mercado internacional, tendo como mercadoria o capital, que ao ser internalizado no país, provocou ganhos, quer para o investidor, quer para a sociedade brasileira como um todo.

BIBLIOGRAFIA

ANAND, J.; DELIOS, A. **Location specificity and the transferability of downstream assets to foreign subsidiaries.** *J Int Bus Stud* v. 28, p. 579– 603, 1997.

ANDERSEN, O. On the Internationalization of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, Hampshire, v. 24, n. 2, p. 209-232, 1993.

BERGSTEN, C. Fred. **O Futuro do Comércio Internacional**. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

BO SODERSTEN **Economia Internacional**. Rio de Janeiro: Interciência, 1979.

BUCKLEY, P. J.; PRESCOTT, Kate. Foreign-market entry and development. Empirical insights from manufacturing industry in John Saundres (ed.) *The Marketing Initiative*. Economic and Social Research Council Studies into British Marketing. Prentice-Hall, New York, 1994, p. 276-291.

BUCKLEY, P. J.; PRESCOTT, Kate. Foreign Market Servicing Strategies and Competitiveness. **Journal of General Management**, v. 17, n. 2, 1991, p. 34-46.

CAVUSGIL, S. T. Organizational characteristics associated with export activity. **Journal of Management Studies**, n. 21, 1984, p. 3-22.

CAVUSGIL, S. T. **On the internationalization process of firms**. *European Research*, n. 8, November 1980.

CATEORA, P. R.; HESS, J. M. **Internacional marketing**. Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, 1979.

CAVALCANTE, Leia Baeta. Do parecer no tocante ao ato de concentração n. 08012.006967;2002-48. Parecer, n. 06029;2004;DF;COGSE;SEAE;MF de 01 de março de 2004^a. LEX: Secretaria de Acompanhamento Econômico, Brasília, p. 1-49. Disponível em: http://www.fazenda.gov.br/seae/documentos/pareceres/Serviços/pcr060292004DF_ac08012006967200248.pdf. Acesso em 20 de dezembro de 2006.

CLARK, Timothy; MALLORY Geoff. The Impact of Strategic Choice on the Internationalization of the Firm in George Chrysochoidis, Carla Millar & Jeremy Clegg (eds.) *Internationalization Strategies*, Macmillan & St. Martins's Press. London & New York, 1997, p. 193-206.

DUNNING, H. The theory of the firm revisited. In H. Demsetz (Ed.), *Ownership, control and the firm: The organization of economy activity*. Oxford: Basil Blackwell, 1988.

DUNNING, J. H.; VAN HOESEL R.; NARULA, R. Third world multinationals revisited: new developments and theoretical implications, 1997.

GATIGNON, H. & E. Anderson. The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries: an empirical test of a transaction cost explanation. **Journal of Law, Economics, and Organization** v. 4 , n. 2, p. 305-336, 1988.

GOULART, Linda; ARRUDA, Carlos A.; BRASIL, Haroldo V. A Evolução na Dinâmica de Internacionalização. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, Rio de Janeiro, n. 41, p. 31-40, out;nov;dez, 1994.

HAZING, Anne-Will. Acquisition versus Greenfield Investments: both sides of the picture. University of Bradford Management Centre Working Paper n. 3, February 2000.

HELPMAN, E. International trade in the process of product differentiation, economies of scale and monopolistic competition: a Chamberlin-Herckscher-Ohlin Approach. **Jornaul of International Economic**, agosto, 1981, pp. 305-340.

HILL, C.W.L. An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode. **Strategic Management Journal**, v. 11, 1990, p. 117-128.

HIRSCH, Seev. An International Trade and Investment Theory of the Firm. *Oxford Economic Papers*, 28, July 1976, 258-270.

HUGHES, A. et al. (1980). Hypothesis About Mergers. D. Mueller (Ed.). *The Determinants and Effects of Mergers*. Cambridge, Oelgeschlager, Gunn & Hain, Publishers.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM –PAUL F. The Internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, p. 305-322, 1975.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1991.

LEPSCH, Sérgio Luiz. **Estratégia das grandes e médios supermercados brasileiros na virada do século XX para o século XXI**: um estudo exploratório com 31 empresas do setor. 2001. 137. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, Universidade de São PAULO, 2001.

MAIA, Jaime de Mariz. Economia internacional e comércio exterior. São Paulo: Atlas, 2007.

MATOS, Luís Salgado de. **Investimentos Estrangeiros em Portugal: alguns aspectos**. Seara Nova: Lisboa, 1973.

KRUGMAN, Paul R.; OBSTFELD Maurice. **Economia Internacional**. São Paulo: Pearson, 2004.

OHLIN, Bertil. **Interregional and International Trade**. Cambridge: Harvard University Press, 1933.

PARENTE, Juracy; KATO, Heitor Takashi. Área de influência: um estudo no varejo de supermercados. **ERA** – Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 2, p. 46-53, abr. 2001.

PEDERSEN, Torben & J. Myles Shaver “**Internationalization Revisited: The ‘Big Step’ Hypothesis**”, Comunicação apresentada na 25ª Conferência Internacional da EIBA (European International Business Academy) "International Business and the Global Services Economy", Manchester, p. 12-14 Dezember 1999.

RICARDO, D. The principles of political economy and taxation. Homewood, III: Irwin, 1963.

SAAB, William George Lopes; GIMENEZ, Luiz Carlos Perez. Aspectos atuais do varejo de alimentos no mundo e no Brasil. **Revista BNDES Setorial** 11, março de 2000, p. 101.

SUPERHIPER – Revista da Associação Brasileira de Supermercados. **Ranking ABRAS 2001**, v. 27, n. 320, p. 27-94, maio, 2001.

SUPERHIPER – Revista da Associação Brasileira de Supermercados. **Ranking ABRAS 2002**, v. 28, n. 331, p. 22-91, maio, 2002.

SUPERHIPER – Revista da Associação Brasileira de Supermercados. **Ranking ABRAS 2003**, v. 29, n. 342, p. 27-98, maio, 2003.

SUPERHIPER – Revista da Associação Brasileira de Supermercados. **Ranking ABRAS 2004**, v. 30, n. 353, p. 25-74, maio, 2004.

SUPERHIPER – Revista da Associação Brasileira de Supermercados. **Ranking ABRAS 2005**, v. 31, n. 353, p. 25-74, maio, 2005.

SUPERHIPER – Revista da Associação Brasileira de Supermercados. **Ranking ABRAS 2006**, v. 32, n. 364, p. 26-110, maio, 2006.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. London: Basil Blackwell, 1959.

ROBOCK, S.; SIMMONDS, K.; ZWICK, J. **International business and multinational enterprises**. Richard D. Irwin, ONC. 1997.

SAVASINI, José Augusto et. al. **Economia Internacional**. São Paulo: Saraiva, 1979.

TSUKADA, Raquel Kimie. Do parecer no tocante ao ato de concentração n. 08012.003972;01-18. Parecer, n. 008; COGSE;SESE;MF de 01 de março de 2004. Lex: Secretaria de Acompanhamento Econômico, Brasília, p. 1-52. Disponível em: <http://www.fazenda.gov.br/sés/documentos/pareceres/Serviços/pcrACBomprecoCarrefourpubl_raqueltt.pdf>. Acesso em 20 de dezembro de 2006.

VERGARA, Sílvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YIP, George S. **Globalização: como enfrentar os desafios da competitividade mundial**. São Paulo: Editora Atlas SENAC, 1996.

Sites relacionados

<http://www.abrasnet.com.br> Site da Associação Brasileira de Supermercados. Várias consultas em janeiro de 2006.

<http://www.bcb.gov.br> Site do Banco Central do Brasil. Visita no dia 17 de janeiro de 2006.

<http://www.ibge.gov.br> Site do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Várias consultas em janeiro de 2006.

<http://www.grupopaodeacucar.com.br> Site do Grupo Pão de Açúcar. Várias consultas em 2006 e 2007.