

A ESTRUTURA CONCORRENCIAL NO SETOR SUPERMERCADISTA: O CASO CURITIBANO A PARTIR DA DÉCADA DE 90

Rodrigo Cardoso de Lima (Autor)¹
Armando João Dalla Costa (Orientador)²

Resumo: A estrutura de mercado, no setor de supermercados de Curitiba, sofreu uma significativa mudança a partir da década de 90. A abertura econômica, iniciada no governo Fernando Collor de Mello; a estabilização dos preços, advinda com o plano Real foram os principais determinantes dessas alterações. Este cenário favorável permitiu a expansão das redes supermercadistas regionais. Por outro lado, o mesmo processo gerou uma disputa pelas redes locais, da parte dos maiores grupos nacionais e estrangeiros. Também novas lojas foram abertas em diferentes regiões da cidade, principalmente hipermercados. Todas estas mudanças exigiram uma nova postura dos supermercados regionais, bem como, uma adaptação dos novos concorrentes à cultura dos consumidores da cidade. Usando dados quantitativos das empresas e do modelo de cinco forças competitivas, de Michael Porter(1998), que analisa as relações entre concorrentes, fornecedores e compradores, o artigo mostra como estas forças se realocaram. Em que medida ocorreu uma mudança na estrutura concorrencial do setor e quais as implicações disto.

Palavras-chave: *supermercados, forças competitivas, concorrência.*

Introdução

A concorrência foi sempre um pré-suposto fundamental para o funcionamento da economia capitalista, desde os Clássicos. Segundo eles, existiria a situação denominada de concorrência perfeita, onde haveria um número grande de produtores, bem como de compradores, onde a ação de um deles não afetaria o mercado. No entanto, com o passar do tempo percebeu-se que a concorrência perfeita, na forma pensada por estes, não ocorria realmente no sistema. A partir disso, foram desenvolvidas novas teorias que visavam explicar o funcionamento dos mercados. Com isto passou-se a ter um conjunto básico das

¹ Graduando do curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Paraná (UFPR). Bolsista PET- Economia

² Doutor pela Sorbonne Nouvelle de Paris III. Professor de Pós-graduação em Desenvolvimento Econômico e coordenador do NUPEM. E-mail: adjcosta@ufpr.br

formas de concorrência que são, de forma geral: monopólio, oligopólio, monopsonio, oligopsonio e concorrência perfeita. Apesar desta evolução nos conceitos, nem sempre observamos que um setor atenda os requisitos para enquadrar-se em uma forma de concorrência, em sua plenitude. Mesmo assim, os conceitos são de grande valia para que possamos cercar o estudo dos setores. Em um primeiro momento, o artigo mostrará em linhas gerais, os principais pontos que caracterizam as estruturas de mercado. Buscando uma análise mais dinâmica no estudo de caso, também será usado como arcabouço teórico o modelo de cinco forças competitivas de Michael Porter (1998). No referido modelo, o nível de concorrência é determinado pelas tensões entre fornecedores, fabricantes, consumidores, substitutos e novos entrantes (forças competitivas). Portanto, no tópico seguinte serão expostas as principais características do modelo das cinco forças competitivas.

Posteriormente, buscarei mostrar o setor de supermercado no seu aspecto histórico. Veremos qual é o conceito de um supermercado e como foi seu surgimento nos Estados Unidos. Será abordada a forma como o setor chegou ao Brasil, bem como as barreiras enfrentadas pelos pioneiros da área. Ainda será apresentada a classificação dada pela Associação Brasileira de Supermercados, para os estabelecimentos do varejo.

Com o arcabouço teórico e conceitos sobre o setor expostos, faremos análise da competitividade no setor de supermercados, durante o período da década 90 aos anos 2000, no setor, em Curitiba. Basicamente será utilizado o modelo de cinco forças competitivas de Michael Porter (1998) para observação do quadro apresentado no período. Mostrar-se-á o processo de compra de empresas da região por parte de grandes redes nacionais e até internacionais. Será abordada também, a chegada de novos grupos estrangeiros na região e as propostas gerais que trouxeram consigo. Para que seja notado o impacto das mudanças operadas no sistema, serão expostos dados quantitativos sobre a participação das empresas do setor no referente mercado. Estas informações têm proveniência da associação de supermercados, tanto a nacional (ABRAS) como a regional (APRAS). Observaremos quais foram os desdobramentos perante aos agentes envolvidos na cadeia (fornecedores, consumidores e pequeno varejo). O Objetivo do referido trabalho é analisar quais foram os impactos que a entrada de novas empresas na região trouxeram para a estrutura competitiva do setor. Em que medida a entrada das grandes empresas modificou a

concorrência no setor supermercadista da cidade de Curitiba? Em suma, será esse o caminho que seguiremos em busca da resposta a questão apresentada.

1 A concorrência

Para estudarmos a concorrência, primeiro devemos saber o que ela vem a ser. Podemos definir como concorrência:” (...) Disputa ou rivalidade entre produtores, negociantes, industriais, etc. pela oferta de mercadorias ou serviços iguais ou semelhantes(...)”³ Nessas condições podemos avaliar que tipo de concorrência existe em um dado mercado. Essa avaliação é feita pela quantidade de empresas existentes no setor e pela quantidade de consumidores do determinado produto. Tais empresas, dependendo da estrutura do mercado em que atuam, utilizam de certos instrumentos de forma a ganhar o consumidor. Podendo ser pelo preço, diferenciação do produto ou até uma relação de preferência do consumidor a uma dada marca.

O conceito de concorrência na Ciência Econômica surgiu com Adam Smith. Ele refere-se a “mão invisível”, que nada mais é do que a concorrência. Para ele, os homens devem buscar seus interesses de forma egoísta, baseando-se nisto e na divisão do trabalho, a produção seria maior e os diversos interesses seriam acomodados, vivendo a sociedade em harmonia. Essa situação imaginada por Smith é denominada CONCORRÊNCIA PERFEITA. Neste modelo existe um grande número de empresas e um grande número de consumidores, onde suas ações individuais não são capazes de provocar interferência no funcionamento do mercado. A homogeneidade dos produtos e a facilidade de acesso ao setor para produzir, são também características importantes da concorrência perfeita. Este tipo de mercado é um caso extremo, sua ocorrência é praticamente nula, visto que setores que atendem os requisitos para tal classificação não conseguem fazê-lo em sua plenitude.

No outro extremo temos o MONOPÓLIO, que é caracterizado pela existência de uma única empresa produtora para um número grande de compradores. O monopólio apresenta barreiras a entrada de novas empresas. Este modelo é mais comum do que o apresentado anteriormente. Mas a existência de monopólios puros, ou seja, onde a empresa tem pleno controle do setor, já não é tão comum. O monopólio mostrou sua força

³ Trecho retirado do Dicionário Aurélio básico da língua portuguesa. Publicado em 1994 e 1995.

principalmente no período do mercantilismo, as empresas nesse período tinha a permissão e proteção do Estado para manterem seus domínios. Um dos exemplos mais usado nesse período é o da Companhia da Índias Orientais, de origem inglesa Ela detinha o controle do comércio marítimo de boa parte do mundo.

Durante todo o século XIX, a economia deteve-se ao estudo destas duas formas de mercado.⁴ No começo do século XX, o italiano Pierro Sraffa, inicia as críticas às estruturas apresentadas, pelo fato de elas não representarem a realidade. Em consequência das críticas, passou-se a estudar uma nova estrutura que correspondesse à realidade. Nesta tentativa surgiu a CONCORRÊNCIA MONOPOLÍSTICA, construída por Chamberlin. Este novo modelo representa um ponto intermediário entre monopólio e concorrência perfeita. Ele caracteriza-se por ter um grande número de empresas, com produtos similares. Neste mercado não existem barreiras a entrada. O nome concorrência está relacionado com o grande número de empresas; monopolística, por sua vez, refere-se aos monopólios que tais empresas têm na região onde atuam.

Seguindo a busca por conceitos mais próximos da realidade, também foram retomados estudos como de Cournot, dando origem ao conceito de OLIGOPÓLIOS. Neles existem um número pequeno de empresas de grande porte e um grande número de compradores. Existem barreiras para que se ingresse no mercado, tais como economias de escala e escopo, ocupação de espaços geograficamente estratégicos e diferenciação do produto(Martinelle,1999). Os oligopólios são o modelo mais freqüente no mercado. Podem ser de duas naturezas diferentes, quando os produtos das empresas são diferentes mas substitutos, ou homogêneos, quando os produtos são iguais.

Destes conceitos apresentados, ainda derivaram dois outros. O MONOPSÔNIO, ocorre quando existem um único comprador e um única empresa; e o OLIGOPSÔNIO, ocorre quando existem poucos compradores e empresas.

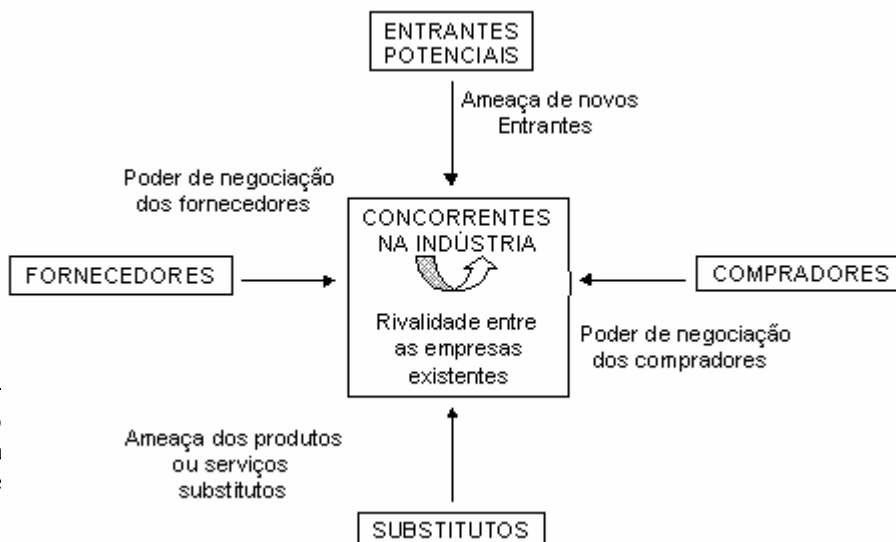
Temos dessa forma expostos os principais modelos de estrutura de mercado. Obviamente utilizarei dos conceitos para avaliação do modelo. No entanto, um fator se torna um complicador em nossa análise, o produto do setor de supermercados. Nesse setor, o produto é a prestação de serviço, que torna mais complexa a aplicação direta desses

⁴ Exceto pelos estudos de Cournot sobre duopólio, mas estes não tiveram grande representação no período. (NAPOLEONI, 1963)

conceitos no referido setor⁵. Pensando nisso, será usado o modelo de cinco forças competitivas (Porter,1998). Esta metodologia permite uma análise tanto da indústria quanto do setor de serviços, bem como a observação de toda cadeia do produto em análise.

2 Análise da competitividade, as cinco forças competitivas.

Toda empresa necessita ter uma estrutura organizacional para que sua existência seja possível, bem como tenha como auferir melhores posições no mercado. Esta é a chamada *estratégia competitiva*⁶ (Porter, 1998), ou seja, a empresa em seu corpo como um todo, possui uma meta de ação a fim de alcançar o boa colocação. Mas para que se tenha essa estratégia é necessário que a empresa conheça a estrutura competitiva do seu setor. Com isso terá mais chances de construir uma boa estratégia para enfrentar os demais agentes envolvidos no processo. A metodologia de análise da competitividade consiste basicamente no conceito das *cinco forças competitivas*. Segundo a concepção desse modelo o nível de rivalidade não é apenas determinado pelas empresas fornecedoras ou transformadoras, isoladamente. Mas sim por todos os agentes envolvidos na cadeia, do produtor das matérias-primas até o consumidor final. Também são determinantes no processo competitivo outros agentes que tenham relação com a cadeia, os produtos substitutos e potenciais entrantes. As cinco forças competitivas correspondem aos pontos básicos dessa cadeia do determinado produto. O referido modelo pode ser aplicado em diferentes ramos. Na seqüência temos o diagrama com as cinco forças competitivas.



⁵ Os model
⁶ Nosso ma
 estratégia e

Cada uma dessas forças buscam uma estratégia que possibilite uma posição, na qual possa se defender frente aos outros e na medida do possível, influenciá-las. Dessa queda de braço, temos a estrutura competitiva do setor.

Podemos definir como novos entrantes as empresas que inserem-se em um determinado setor. Quando uma empresa de outro ramo adquire uma empresa de um setor, também deve ser considerado como novo entrante. Visto que novos proprietários sempre buscam renovações que podem afetar o funcionamento do mercado. Essas empresas chegam, freqüentemente, com recurso substanciais angariando conquistar uma fatia do mercado. O movimento dessas se mostra como uma forte ameaça as empresas que já estão no setor.

Para preservar a parcela que já possuem do mercado, as empresas que já estão no setor podem utilizar-se de barreiras para impedir a entrada de novas empresas. Essas barreiras podem ser naturais de um determinado setor, mas as empresas podem trabalhar na construção de algumas, dependendo do setor. Entre essas barreiras encontramos:

- Necessidade de grande quantidade capital para entrada no determinado setor. Esta barreira torna-se mais poderosa quando esse capital é necessário para atividades de risco, como gastos com P&P (publicidade e propaganda) e/ou P&D (pesquisas e desenvolvimento).
- Custos inigualáveis. Entre eles podemos encontrar localização da empresa tanto no que tange a proximidade do consumidor como da matéria-prima, obtendo assim preços mais competitivos que novas empresas com uma localização desfavorável não podem ter. O que leva as novas empresas a ter menor rentabilidade. Subsídios governamentais. Patentes ou segredos industriais. E finalmente curva de aprendizado, ou seja, ao longo do tempo a empresa adquire uma certa experiência na produção o que leva a redução dos custos unitários.

- Além do subsídios o governo também pode gerar barreiras, impondo restrições regulamentares, o que dificulta o acesso ao setor.
- Compartilhamento de funções. Empresas que trabalham em mais de um ramo, mas que tem um parte do produto igual, podem utilizar a mesma plataforma para produzir para os dois ramos. Com isso conseguem uma redução de custo para ambos. Uma empresa entrante teria de enfrentar essa vantagem de custo.
- Custos conjuntos. Ativos intangíveis como “Know-how” é um bom exemplo de custos conjuntos. Essa barreira está ligada basicamente a relação que a marca desenvolveu com o consumidor, seja pelo fato de a marca ser pioneira no ramo ou pela confiabilidade já gravada no consumidor. Os gastos para criação de um ativo intangível é feito uma vez, podendo o detentor da mesma inserir-se em outras atividades com a mesma marca. Tendo assim apenas custos de adaptação na atividade.
- Integração vertical. Uma empresa que quiser entrar em um setor integralizado, teria altos custos para sua inserção. A demais se entrasse parcialmente na cadeia, teria o seu produto um custo mais elevado.
- Acesso aos canais de distribuição. Basicamente ligado ao fato de nova empresa ter de criar uma aceitação dos meios de distribuição, que já estão ocupados pelos concorrentes já existentes.
- Custos de mudança. A troca de fornecedor, pode gerar custos. O fato de ter de treinar novos funcionários, aquisição de novos equipamentos auxiliares, bem como gastos com assistência técnica.
- Economia de Escala, uma das mais praticadas e conhecidas barreiras. Significa produzir em grande quantidade a fim de obter uma redução nos custos unitários.

Essas barreiras podem sofrer mudanças. O que pode afetar o nível de competitividade ao longo do tempo.

O nível de disputa entre as empresas que já estão no setor é também um ponto chave para determinação da concorrência ao longo do processo. Entre as táticas de disputa entre essas empresas então: o preço, a P&P (publicidade e propaganda), diferenciação do produto e aumento de serviços e/ou garantias aos clientes (brindes e promoções). O uso

indiscriminado desses instrumentos de disputa, pode prejudicar a todos⁷. Entre os determinantes da intensidade da rivalidade dentro do setor, encontramos: o número de empresas, o nível de homogeneidade do produto, o quanto o produto é necessário ao comprador; economia de escala condicionada a um aumento muito grande na produção, choques entre as empresas devido a estratégias diferentes, barreiras de saídas (ativos especializados, custos fixos de saída e restrições de ordem governamental). Podem ocorrer também mudanças na maneira de como essa rivalidade acontece, seja por um maior bom senso dos competidores ou por inovação tecnológica.

Os fornecedores são outra força competitiva importantíssima. Sua atuação tem influência fundamental sobre os custos. Estes podem ameaçar a indústria de duas formas: através de aumento de preços e/ou redução na qualidade do produto. Um fornecedor poderoso pode reduzir a rentabilidade da indústria que seja incapaz de repassar aumento de preços para os compradores. Alguns fatores são importantes para determinação do poder do fornecedor, são eles: o número de fornecedores existentes, o nível de disputa com substitutos no fornecimento para indústria, a indústria não ser um cliente importante para fornecedor, o produto do fornecedor ser um insumo fundamental para indústria, os fornecedores apresentam um mix diferenciado de produtos ou custos de mudança para o comprador e, por fim, os fornecedores são uma ameaça de integração vertical para frente.

Os substitutos são os produtos similares, que desempenham a mesma função que o produto da indústria (empresas já existentes) disputando com estas parcela do mercado. Esses produtos causam dois desdobramentos imediatos, imposição de um teto para os preços e redução dos retornos potenciais das empresas.

Concluindo a exposição do modelo de Porter (1998), temos os compradores. Esses disputam com a indústria buscando redução de preços, melhor qualidade dos produtos e serviços extras. Os compradores também buscam colocar os concorrentes da indústria um contra os outros a fim de atingir os primeiros objetivos expostos. O poder do comprador está relacionado com: o volume do produto que ele adquire, o quanto o determinado produto representa na cesta desse consumidor, o consumidor obter todas as informações, custos de mudança da indústria que as prende ao consumidor.

⁷ Uma guerra de preços pode reduzir os lucros, por exemplo, podendo até levar as empresas prejuízos.

Portanto, dos diversos interesses dessas forças temos o mapa da concorrência em um setor. Esse modelo é geral, por isso, algumas adaptações devem ser feitas no estudo de caso. Isso ocorre devido algumas características endógenas de cada setor, o que não prejudica o modelo teórico. Na seqüência observaremos as linhas gerais do setor que se pretende estudar. Em um segundo momento será aplicarei o modelo apresentado até aqui ao setor de supermercados.

3 Uma breve história do setor de Supermercados

O conceito de supermercados, ou *supermarket*, surgiu nos período entre guerras, mas especificamente na década de 1930 nos Estados Unidos. A grande novidade nessa forma de fazer comércio, era o auto-serviço ou auto-atendimento (*self-service*). Isto consistia no ato de o consumidor ir até a mercadoria e pegar o que desejava. Anteriormente o que existiam eram armazéns ou feiras onde um balconista pegava o produto para o cliente. Michael Cullen que era empregado em uma dessas mercearias, foi quem lançou a idéia. Ao sugeri-la para seus patrões foi ignorado pelos mesmos. No entanto, Cullen não desistiu e algum tempo depois abriu sua loja. A partir de então a idéia se difundiu pelos Estados Unidos. A expansão para outros países, deu-se após a Segunda Guerra Mundial, quando os estadunidenses passaram a exportar o seu modo de vida para o mundo.

É importante salientar que os primeiros supermercados não eram grandes e da forma que temos hoje. Eram simples no que tange aos produtos e seu espaço físico, mas ofereciam o que se tinha como o importante para o padrão de tal período. A grande inovação nesse primeiro momento está ligada realmente ao auto-atendimento que apesar de parecer algo simplório, enfrentou resistência por parte de alguns consumidores no começo. Existiram dificuldades no nascimento deste novo ramo também no Brasil. Estas eram por parte do consumidor, bem como por parte de barreiras legais para empresas do gênero. Os consumidores acreditavam que só pelo fato de entrarem na loja já teriam obrigatoriamente de fazer a compra de algum produto, imagine então tocar no produto. Outro aspecto que assustava o consumidor, era o tamanho dos carrinhos que se revelavam monstruosos perto das cestas de vime utilizadas anteriormente. Além de todas estas causas cômicas, tinha-se a comodidade do cliente que no sistema antigo usava das cadernetas onde comprava,

pagando apenas no final do mês. Porém, as dificuldades não eram apenas da parte do consumidor, haviam barreiras jurídicas. Era proibido vender produtos de higiene e limpeza juntos com alimentos. Os supermercados enfrentavam também a concorrência das feiras livres que eram isentas de impostos, uma concorrência desleal.

Apesar de um número grande de barreiras ao ingresso neste novo setor, já na década de quarenta começou a implantação gradual do sistema de auto-serviço no país. As primeiras experiências foram feitas em São Paulo, com o Frigorífico Wilson⁸, em 1947; e Porto Alegre, com a Companhia de Abastecimento do município de Porto Alegre (Campal), em 1950. Mas supermercados, nos moldes que se assemelham aos de hoje, surgiram no início da década de cinquenta. O primeiro supermercado oficialmente registrado foi o Supermercado Americana, no ano de 1953, em São Paulo. No Paraná, o pioneiro na área foi o Sr. José Luiz Demeterco, no ano de 1951, fundador do Mercadorama. Com o tempo as barreiras foram caindo e lentamente foi formando-se o setor no país.

Hoje, segundo a Associação Brasileira de Supermercados temos a seguinte classificação para os referentes estabelecimento, conforme a tabela apresentada a seguir.

⁸ Empresa estadunidense instalada no Brasil que oferecia alguns produtos alimentícios em forma de auto-atendimento e carnes com atendentes.

Tabela. 1 Classificação das lojas do setor de supermercados segundo classificação da ABRAS

Formato de loja	Área de vendas (m ²)	Nº médio de itens	% de vendas não alimentos	Número de caixas	Seções
Loja de Conveniência	50 - 250	1.000	3	1 - 2	Mercearia, frios e laticínios, bazar, snacks
Loja de Sortimento limitado	200 - 400	700	3	2 - 4	Mercearia, hortifrúti, frios e laticínios, bazar
Supermercado compacto	300 - 700	4.000	3	2 - 6	Mercearia, hortifrúti, carnes e aves, frios e laticínios, bazar
Supermercado convencional	700 - 2.500	9.000	6	7 - 20	Mercearia, hortifrúti, bazar, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios
Superloja	3.000 - 5.000	14.000	12	25 - 36	Mercearia, hortifrúti, bazar, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios, têxtil e eletrônicos
Hipermercado	7.000 - 16.000	45.000	30	55 - 90	Mercearia, hortifrúti, carnes e aves, padaria, frios e laticínios, bazar, peixaria, têxtil, eletrônicos
Loja de depósito	4.000 - 7.000	7.000	8	30 - 50	Mercearia, hortifrúti, carnes e aves, têxtil, frios e laticínios, bazar e eletrônicos
Clube atacadista	5.000 - 12.000	5.000	35	25 - 35	Mercearia, bazar, carnes e aves, têxtil, frios e laticínios e eletrônicos

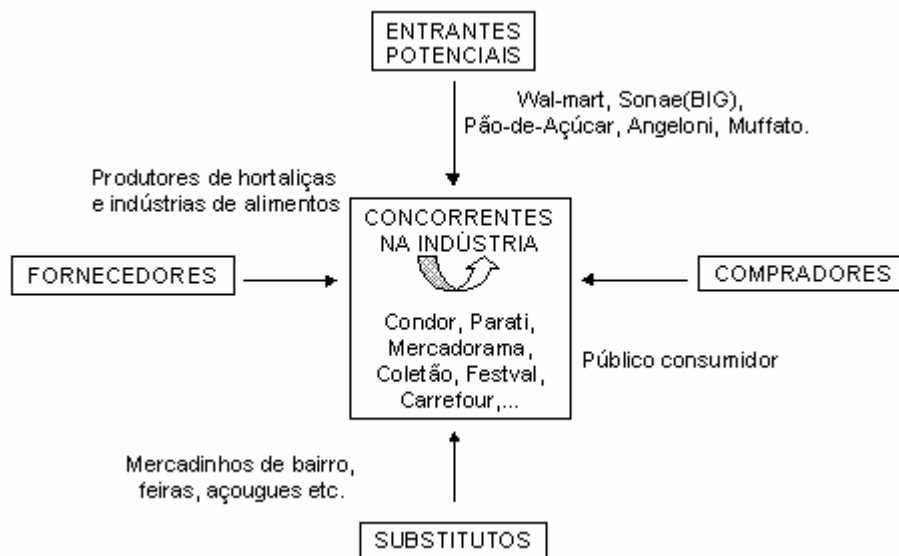
Fonte: Senso Filho (2003)

3 O movimento das forças competitivas na década de 90.

Após as dificuldades enfrentadas pelo setor de supermercados durante a década de 80, principalmente pela alta inflação e traumas dos planos econômicos, um novo ciclo inicia-se no começo dos anos 90. O Brasil, no governo Collor, inicia um processo de abertura

econômica em relação ao mercado externo que mudaria a dinâmica do mercado do país (Machado & Oliveira, 2003, pág.25). Um outro fator de peso, relacionado as mudanças, foi a estabilidade econômica alcançada com o plano real (1994). Com isso, o consumidor teve o seu poder de compra aumentado, contribuindo para mudanças no padrão de consumo. Além de alterações dos hábitos de vida da população, que também causaram modificações nos padrões de consumo. A região de Curitiba passou por um acelerado crescimento econômico durante o período, atraindo mais pessoas para região, causando um aumento na demanda do mercado consumidor. Todos esses fatores possibilitaram a transformação no setor.

Aplicando os principais fatos ocorridos na década de 90 ao modelo de Porter (1998), observamos que dois movimentos foram fundamentais para realocação das forças. O Primeiro foi a entrada de novas empresas, principalmente estrangeiras, que trouxeram consigo uma nova forma de relacionamento tanto com fornecedores como com os



consumidores. O segundo foi uma mudança de postura do próprio consumidor que passou a consumir mais, devido ao maior poder de compra, e uma maior consciência de seus direitos. No diagrama temos as forças competitivas do setor de supermercados na década de 90. Nos pontos subsequentes serão expostas as mudanças em cada força.

4.1 Empresas já existentes

Entre as empresas , que já compunham o setor de supermercados em Curitiba, destacamos algumas de maior relevância. Tanto no aspecto histórico e da tradição que têm na cidade, quanto pelo seu envolvimento direto no processo de concentração iniciado no ano de 1998.

A rede Mercadorama, ocupa um lugar de destaque entre as empresas no setor. Surgiu como armazém no começo do século XX, quando Pedro Demeterco tornou-se sócio em seguida dono de um armazém no centro de Curitiba. Pedro faleceu em 1947, seu filho José Luiz assumiu. Este tornou-se o pioneiro na implantação do alto serviço na cidade, quando transformou o armazém no supermercado Mercadorama, no ano de 1951(Alberti,1998). Ao longo das décadas que seguiram-se, o Mercadorama cresceu. Sempre buscando ocupar em especialmente a região central de Curitiba. No ano de 1998, o Mercadorama era a maior rede de supermercados do estado do Paraná. Contando com 12 lojas espalhadas pela capital e um hipermercado em Maringá. Em uma pesquisa realizada pela associação de supermercados, no mesmo ano, sobre as preferências dos consumidores em relação aos supermercados, o Mercadorama ocupou o primeiro lugar. Alcançando a preferência de 47,1% dos entrevistados (Alberti, 1998). Ficando explícita a tradição que a rede construiu ao longo de sua existência.

Em 1961, Surge outra rede de tradição na cidade, a empresa Seff Parati S/A. , a segunda rede do gênero formada na cidade. Como o Mercadorama o Parati também cresceu, obtendo no ano de 1999, o segundo lugar entre as empresas de supermercados com sede no Paraná. Totalizando um Faturamento de R\$ 21.966.142. Nesse mesmo ano a rede contava com 12 lojas no estado⁹.

O Supermercado Condor Ltda é uma rede paranaense que possui admirável história. Foi fundado no ano de 1974, quando Pedro Joanir Zonta, seu atual proprietário, abriu a primeira e modesta loja da rede no bairro Pinheirinho. Ao contrário do Mercadorama o Condor trilhou um caminho diferente, buscou ao longo de sua trajetória atingir os bairros periféricos da cidade. Mais recentemente com sua maior expansão, no final da década de 90

⁹ “Ranking Nacional de 2000”. *Super Hiper*. Revista da Associação Brasileira de Supermercados. Ano 26, Nº 293 ,Maio de 2000, p.30-31.

é que passou a explorar o centro da cidade. A rede Condor conta hoje com um total de 21 lojas e um faturamento de R\$ 730.706.280, ocupando o 12º lugar no ranking nacional de supermercados e 2º lugar no ranking das empresas com sede no Paraná¹⁰.

O Supermercados Coletto, posteriormente o nome foi alterado para Coletão, também é uma rede de origem paranaense, fundada em 1975 na capital do estado. No ano de 1999, o Coletão era uma das maiores redes com sede no estado no Paraná. Com um total de 8 lojas e um faturamento de R\$ 127.658.618. Sendo uma das redes mais preferidas entre os curitibanos, 13,7% dos entrevistados, segundo pesquisa da APRAS, em 1999 (Alberti, 1998).

O Carrefour, rede francesa, a segunda maior rede de varejo do mundo, também merece destaque nessa seção. O Carrefour chegou ao Brasil no ano de 1975, sendo a primeira rede de supermercados estrangeira chegar ao país. Por esse motivo merece estar entre as empresas já existentes no setor, visto que foco das mudanças está nos anos 90. Chegou na Região de Curitiba no ano de 1981 (Alberti, 1998), onde instalou o Carrefour Pinhais. A rede francesa, que durante a década de 90 foi a maior rede de supermercados do Brasil, hoje ocupa a segunda posição, com um faturamento de R\$ 12.119.216.143¹¹. Em Curitiba, o Carrefour possui dois hipermercados, um no Bairro Parolin e outro no Champagh. Além do Carrefour que está na área de influência.

Estas são as redes que mais se destacam em Curitiba, no período antes da entrada de novas empresas. É importante deixar claro que os dados das empresas que foram posteriormente vendidas, são do ano anterior ou do próprio ano da aquisição. No próximo tópico trataremos melhor a questão das aquisições. Por outro lado temos empresas como o Carrefour e Condor que permaneceram sobre a mesma administração, porém tiveram de fazer frente a entrada de novas empresas. Os dados dessas empresas são os mais recentes, fornecidos pela (ABRAS). Todas estas empresas tiveram um crescimento no período após o plano real, com construção de novas lojas, principalmente as redes como regionais. Outras bandeiras surgiram e estão no mercado Curitiba, mas para o propósito do trabalho acreditamos que a exposição das mais importantes seja mais coerente. Abordaremos na

¹⁰ “Ranking Nacional de 2005”. *Super Hiper*. Revista da Associação Brasileira de Supermercados. Ano 31, Nº 353, Maio de 2005, p.44.

¹¹ “Ranking Nacional de 2005”. *Super Hiper*. Revista da Associação Brasileira de Supermercados. Ano 31, Nº 353, Maio de 2005, p.44.

seqüência os fatos que mudaram o setor durante a segunda metade dos nos noventa e os desdobramentos em relação às outras forças competitivas.

4.2 Os Novos entrantes, as grandes redes e a concentração.

A vista expansão do setor na cidade e a estabilidade trazida por uma moeda forte, atraíram empresas do setor tanto de outras regiões do estado, bem como nacionais e estrangeiras. A Seguir veremos o movimento das principais redes entrantes. É importante lembrar que mesmo aquelas empresas que assumem o controle de empresas já instaladas no setor também são novos entrates (Porter, 1998), visto que trazem consigo uma nova estrutura organizacional para as empresas, como vimos ocorrer nos supermercados curitibanos no período.

Entre esses novos entrantes, encontramos o Grupo Sonae Distribuição Brasil. O Grupo, de origem portuguesa, é o maior conglomerado não-financeiro daquele país tendo negócios não só no varejo, mais também no ramo de telefonia móvel, Informática e comunicação (Dalla Costa, 2000 pág. 20). Sua entrada no Brasil, deu-se no ano de 1990, quando associou-se a empresa gaúcha Josapar, dando origem a Companhia Real de Distribuição. Em 1997, o grupo português adquiriu a totalidade da companhia Real, iniciando um processo de expansão. Nesse momento é que a empresa abre seu primeiro Hipermercado na cidade de Curitiba com a bandeira Big. Em 1998, o grupo associa-se a empresa paulista Cândia Norte sul, Dando origem ao atual nome da companhia. No final do mesmo ano o Sonae assume também a totalidade das operações da Cândia. Seguindo o projeto expansionista, o Sonae adquire a maior rede atuante no Paraná o Curitiba Mercadorama. Não satisfeito, o grupo português, comprou no ano de 1999 as redes também paranaenses Coletão e Muffatão, efetivando assim sua presença na região. Nesse período o grupo detinha cinco das dez maiores empresas de supermercados no estado do Paraná (SuperHiper,1999).O Sonae deu cabo a um de processo concentração jamais visto antes na cidade de Curitiba.

Não obstante, a maior rede varejo do mundo, o estadunidense Wal-Mart também entra nesse mercado. Porém, a principio entra com sua própria bandeira, sem aquisições de redes já existentes. O Wal-Mart, uma rede familiar surgida com o referido nome na década

de 60, inicia um processo de internacionalização no começo dos anos 90. A Empresa que atua hoje em países da América do Norte, América do Sul, Europa e Ásia, chegou ao Brasil no ano de 1995, instalando lojas no estado de São Paulo. Suas primeiras unidades fora de São Paulo, foram construídas em Curitiba no ano de 1998 com a inauguração de um Sam's Club Atuba e um Wal-Mart supercenter Torres. A rede trabalha com esses dois modelos de loja, o primeiro é o clube de compras e o segundo segue o mesmo padrão dos Hipermercados. Posteriormente a rede ainda abriu mais dois Supercenters, Arthur Bernardes(2003) e Cabral(2004) , e um Sam's Club Barigüi(2003).Wal-Mart sempre busca ser o primeiro ou segundo nos países em que atua, no Brasil não está sendo diferente. No início de 2004, a empresa comprou a rede Bom Preço, primeira colocada no nordeste e a terceira colocada no ranking nacional. Com essa aquisição a rede saltou do sexto para o terceiro lugar no ranking nacional (SuperHiper, 2005). A rede não vai parar por ai, a empresa negocia a compra dos mercados operados pelo Grupo Sonae na região sul, se confirmada a compra o Wal-Mart teria uma estrutura do porte do Carrefour¹². A referida aquisição também colocaria o Wal-Mart no topo do mercado curitibano, controlando a principal marca tradicionalmente na cidade.

A Companhia Brasileira de Distribuição, conhecida como Grupo Pão-de-açúcar, também fez frente a todo esse processo. O Grupo, de propriedade da família Diniz iniciou suas atividades como supermercado no ano de 1959¹³, quando inaugurou o primeiro supermercado Pão-de-açúcar, na cidade de São Paulo (Dalla Costa, 2004). Ao longo dos anos o grupo foi crescendo diversificando suas atividades, em vários ramos. Durante a década 70, o grupo foi responsável pela abertura dos primeiros hipermercados no Brasil. Foi baseado nesse modelo que o Grupo Pão-de-açúcar chegou a Curitiba, inaugurando o primeiro Hipermercado da cidade o *Jumbo*¹⁴. Expandiu sua área de atuação para outros estados do Brasil e no exterior, atuando nos países da península Ibérica e em Angola. Com esse estrutura o Grupo tornou-se a maior rede varejista do Brasil, no entanto, após a crise de sucessão do final da década de 80, perde o posto para a rede francesa, Carrefour. Porém,

¹² Jornal *Gazeta do povo*. Curitiba: 25 de agosto de 2005, p.20.Segundo a mesma notícia o Sonae estaria descontente com os resultados obtidos, principal após a desvalorização cambial em 1999, reduzindo o lucro da empresa em euros.

¹³ A História da Companhia Brasileira de Distribuição está melhor exposta em Dalla Costa, 2004.

¹⁴ Bandeira usada pelo grupo Pão-de-açúcar para seus hipermercados, posteriormente modificado para o nome Extra.

após os ajustes operados por Abílio Diniz, presidente do grupo, a empresa retoma sua posição no início dos anos 2000. Nesse mesmo ano o grupo adquire a rede paranaense supermercados Parati, aumentando sua influência sobre a região. Em 2001, a maior rede varejista do país, contava no Paraná com 10 supermercados Pão-de-açúcar e 2 hipermercados Extra. O Grupo que enfrenta forte concorrência não quer perder a posição, pensando nisso associou-se ao grupo francês Cassino, no ano de 1999, esquentando ainda mais a disputa no mercado nacional.¹⁵

Duas grandes redes regionais entraram no mercado curitibano no ano de 2002. Uma delas é Irmãos Muffato e Cia Ltda¹⁶, o super Muffato. A rede tem sua origem na cidade de Cascavel, nos anos 70. Atualmente o Super Muffato conta com 22 lojas espalhadas pelas principais cidades do Paraná, sendo três no ramo de atacado, além de uma loja em Presidente Prudente.¹⁷ Os Irmãos Muffato e Cia, ocupam o primeiro lugar em faturamento das empresas com sede no Paraná, sendo a décima segunda maior rede no ranking nacional da Abras. O Angeloni nasceu de sonho de dois irmãos, Antenor e Arnaldo Angeloni, no ano de 1959 na cidade de Criciúma, Santa Catarina, sendo os pioneiros no auto-serviço no estado. O Sonho cresceu e o Angeloni tornou-se a maior rede varejista catarinense. Em busca de sair de suas fronteiras a rede inaugurou, em 2002, a primeira loja fora de Santa Catarina, o Angeloni supercenter de Curitiba. Hoje a rede ocupa a décima posição no ranking nacional de supermercados, com 19 lojas no Paraná e Santa Catarina.

Esses foram os principais movimentos de novos entrantes que mudaram a cara do setor de supermercados no Brasil. Essas empresas trouxeram novos métodos de organização tanto no que se referem às suas políticas administrativas, nível de automação das lojas, bem como de um processo apurado no que tange a logística. Um grande aliado dessa concentração foi a economia de escala, as grandes redes passaram a trabalhar grandes centros de distribuição, que permitem aquisições dos produtos em grandes quantidades, o que exige um avanço logístico cada vez maior. Toda essa mudança

¹⁶ No ano de 1999, o grupo Sonae comprou a empresa Muffato de atacado, sendo esta de propriedade de outros membros da família Muffato. Conforme, *Super Mix*. Revista da Associação Paranaense de supermercados. Ano 25, Nº51, Outubro de 1999, p.14. Evitando qualquer tipo de confusão entre o nome das duas empresas, com administrações distintas.

¹⁷ Números obtidos na página na internet do Super Muffato, no dia 11 de Setembro de 2005.

estrutural implementada, provocou alterações no relacionamento com fornecedores. Isso é o que veremos no ponto a seguir.

4.3 Fornecedores X Supermercados

Como fruto do processo de concentração, uma nova ordem de relacionamento foi estabelecida entre as empresas supermercadistas e seus fornecedores. As grandes redes passaram adquirir grandes volumes dos produtos, bem como os fornecedores passaram a ter um grau maior de dependência, pois não estar na gôndola de uma dessas grandes redes significa uma perda substancial de mercado. Também não podemos esquecer o crescimento das marcas próprias, produtos embalados com a marca do supermercado, tendo custo mais baratos em propaganda e distribuição, que passaram a disputar espaço com os produtos da indústria. Assim temos caracterizado a força das grandes redes, com seu poderoso poder de barganha. Segundo pesquisa efetuada pela revista Supergiro, no ano 2000, 94% das indústrias afirmam ser extremamente difícil o relacionamento com grandes redes varejistas (Machado & Oliveira, 2003).

Os que mais sofrem com esse processo são pequenos produtores. Em Curitiba, a guerra entre os produtores de alimentos e as grandes redes chegou a ser objeto de investigação de uma comissão parlamentar de inquérito (CPI), na assembléia legislativa do estado. Produtores de hortaliças acusaram as grandes redes da prática de *dumping*, a cabeça do alface, por exemplo, era vendido ao preço de R\$ 0,05 nos supermercados ao passo que o custo de produção era em média de R\$0,10.¹⁸ Encalhando assim a mercadoria em outros meios de distribuição como a Ceasa, forçando os preço para baixo. Os supermercados justificaram sua ação ao fato disputa que enfrentam no mercado concentrado, o que os obriga a baixar o preço. As empresas também utilizam de outros métodos, que pressionam os fornecedores. Esses são: a cobrança de taxas extras; como taxas de aniversário, publicidade, privilegio na colocação nas gôndolas; e exigência de serviços extras como o chamado “enxoval”, o primeiro lote de produtos enviados a uma nova loja gratuito.

¹⁸ Jornal *Gazeta do povo*. Curitiba: 27 de março de 2002, disponível em http://www.apras.org.br/biblioteca_noticias_270302.htm

Por outro lado, os fornecedores que cedem produtos para as marcas próprias têm construindo uma boa relação de parceria com as grandes redes. Podemos citar como exemplo disso a parceria entre o Café Damasco e as redes Condor, Angeloni, Sonae(para as bandeiras Mercadorama e Nacional, a última do Rio Grande do Sul). Segundo informações da empresa, as marcas próprias já representam 5% do faturamento da empresa. O Café Damasco, que atua com marcas da própria empresa, afirma ser evidente que as marcas dos supermercados roubam uma fatia do mercado. Porém, se não fosse o Damasco que fornecesse outra torrefação ofereceria, o que fez a empresa tirar vantagem da tendência de marcas próprias. No Brasil, as marcas próprias ganharam força a partir do final da década de 90. Nos últimos anos, esse produtos tem representado em média, de 4 a 5% das vendas dos supermercados(Machado & Oliveira, 2003), ainda existe espaço para crescer muito mais e acirrar as disputas entre grandes redes e fornecedores. Na Europa, onde as marcas próprias têm mais tempo, existem lojas que possuem 100% do seu mix formado por marcas próprias. Como é o caso do grupo Casino, parceiro do Pão-de Açúcar, a empresa trabalha com produtos com sua assinatura de 1901¹⁹. Na Suíça a rede Migros, que detém mais da metade do mercado daquele país, tem em suas gôndolas 85% com a própria marca da rede. Na Inglaterra, a rede Mark-Spence vende apenas produtos com sua marca e coca-cola (Bruns,2000).

O fenômeno de disputa entre fornecedores e as grandes empresas está longe de acabar. No entanto, conforme Machado & Oliveira(2003) haveria uma tendência de que o mercado dos fornecedores também passe concentra-se, o que levaria essa relação a formar no longo prazo um monopólio bilateral. O que tenderia a uma situação de equilíbrio entre essas duas forças.

4.4 Compradores, os consumidores

Podemos dizer que os consumidores tiveram dois momentos importantes durante o processo de concentração. O primeiro imediatamente após o plano real, quando seu poder

¹⁹ PINHEIRO, Fábio. “A nova atração das gôndolas”, in: *Super Mix*. Revista da Associação Paranaense de supermercados. Ano 25, Nº51, Outubro de 1999, p.18-24.

de comprar aumento, que elevou seu consumo. A inflação controlada possibilitou ao consumidor comparar os preços dos produtos agora estabilizados, dessa maneira buscando um menor custo. Além de que o consumidor também pode exigir maior qualidade dos produtos, visto que naquele momento o consumidor passou a ter maior tranquilidade nas compras pelo fato de não possuir uma necessidade imediata de consumo após o recebimento do salário para evitar perdas provenientes da alta inflação. Entre os anos de 1994 e 1997, o consumo de alimentos apresentou um crescimento (Silva, 2003). Esses fatores que mudaram a dinâmica do consumidor acabaram sendo importantes para que aumentasse a disputa entre as redes de supermercados, visto que o consumidor busca qualidade e preços baixos, bem como provocasse a expansão das mesmas, dado o aumento da demanda.

Em um segundo momento os consumidores tiveram uma mudança de postura, após a desvalorização cambial no ano de 1999.

4.5 Pequeno varejo x Grandes redes

Em alguns trabalhos o substituto dos supermercados são considerados os próprios hipermercados (Machado & Oliveira, 2003), mas na concepção de nosso trabalho ambos estão considerados dentro de uma mesma força competitivas. Consideramos os substitutos em nosso trabalho o pequeno varejo de bairro, pequenos mercadinhos, que apesar de ser muito semelhante aos supermercados trabalha com tamanhos e quantidades menores. Podemos também considerar potenciais substitutos dos supermercados também os açougues, feiras livres, drugstores e lojas de produtos especializados em geral. Estas pequenas empresas têm sofrido grandes pressões dos grandes supermercados, principalmente nos grandes centros urbanos. Porém, ainda existe espaço para estes estabelecimentos devido ao atendimento a determinados nichos de mercado. Existe uma clientela interessada em um atendimento diferenciado, onde a relação cliente vendedor é mais próxima. De qualquer forma o espaço que estes estabelecimentos ocupam tendem a se reduzir, não sendo os mesmo de grande ameaça as grandes redes supermercadistas em ascensão.

5 Conclusão

Após uma análise em linhas gerais do setor de supermercados na década de 90, em Curitiba, na perspectiva do modelo de cinco forças, ficou evidente o processo de concentração do setor. Principalmente por meio de aquisições, este passou a ter uma nova configuração, tanto no que diz respeito aos aspectos administrativos, bem como na forma de atender os clientes. Esse movimento de novos entrantes concentrou o setor, provocando desdobramentos nas demais forças competitivas. O Setor de supermercados tornou-se, grosso modo, em um oligopólio. Usando de seu tamanho e aquisições em grandes quantidades, esses passaram a precionar os fornecedores. Tanto pelas negociações quanto a preços, quantidades e serviços prestados, bem como por exigência de serviços e taxas adicionais. Já entre os consumidores ocorreu uma situação um pouco diferente, os supermercados passaram a oferecer um mix maior de mercadorias, além de disporem de novos formatos nas lojas e mesmo no atendimento prestado ao cliente. Podemos dizer que a Estabilização de preços também agregou grandes benefícios aos consumidores, podem agora comparar preços e ter maior possibilidade de escolha, acirrando a disputa entre as redes de supermercados, com promoções “ cobrimos os preços da concorrência”. Em geral o consumidor obteve ganhos, apesar de alguns autores acharem que o consumidor poderia ter mais ganhos afirmando que os supermercados têm obtido grande margem de lucro sobre a venda dos produtos. Ainda assim tenho a convicção de que os consumidores passaram a ter mais ganhos do que perdas. O pequeno varejo sentiu o impacto dos novos entrantes, principalmente por vantagens de custos inigualáveis, como a economia de escala. No entanto, ainda existe espaço para este basicamente ligado a possibilidade de atender nichos de mercado que grandes redes não atingem.

De maneira geral podemos concluir que o movimento de novos entrantes foi o fator determinante nas modificações da competitividade no setor durante a década de 90. Esse processo de concentração dentro do setor de supermercados ainda não acabou e tende a concentrar-se mais. Em contra partida espera-se o mesmo processo por parte dos fornecedores. Só a partir da união é que estes poderão fazer frente aos supermercados, transformando a disputa em briga de cachorro grande. O Consumidor dentro desse processo de concentração de fornecedores e as redes de supermercados, terá duas conseqüências: 1) beneficiar-se com a disputa ou 2) acabar tendo perdas devido algum tipo de acordo entre as duas partes oligopolistas. Apenas o futuro poderá dizer como isso será. Já o pequeno varejo

tende a sofrer grandes pressões, principalmente nos grandes centros onde a presença das grandes redes é forte, como é o caso de Curitiba. No entanto, ainda existirá um espaço, por mais que reduzido, devido aos nichos de mercado.

Referências:

ALBERTI, Flavio Augusto. “A atuação de uma empresa supermercadista no mercado curitibano: o caso Mercadorama”. Monografia entregue, no ano 1998, a Universidade Federal do Paraná como conclusão de curso de graduação.

BRUNS, Romeu de. “A indústria de joelhos”. Revista Amanhã. Disponível em http://amanha.terra.com.br/edicoes/154/capa_print.htm consultado em maio de 2005.

DALLA COSTA, Armando João; PURKOTE, Glacy Terezinha; SANTOS, Edivalado Pereira dos. “Concorrência e desafios entre os supermercados curitibanos com a chegada das multinacionais do varejo”. *Revista da Sociedade Brasileira de Pesquisa Histórica*. Curitiba: SBPH, no 20, 2001, p.119-136.

DALLA COSTA, Armando João. “A importância da logística no varejo brasileiro: o caso do Pão de Açúcar”. *Cadernos da Escola de Negócios da Unibrasil*. Curitiba: UniBrasil, nº 2, Jan/Jun. 2004, p. 65-84

DALLA COSTA, Armando João. “Wal-mart e sua estratégia para o varejo norte americano e internacional”.

MACHADO, Eduardo Luiz. OLIVEIRA, Gesner. “Impactos verticais da concentração do setor varejista Brasileiro”. São Paulo: FGV EAESP, 2003.

PORTER, Michael E. “Estratégia Competitiva. Técnicas para análise de Indústria e concorrência”. 16 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SESSO FILHO, Umberto Filho. “O setor supermercadista no Brasil nos anos 1990 ”. Tese entregue, no ano de 2003, a Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutor em Ciências, área de concentração: Economia aplicada.

SILVA, Joselis Moreira. “Alterações no padrão de consumo no Brasil após o plano real”. Disponível em <http://www.pet-economia.ufpr.br/textos/evinci.htm> consultado em agosto de 2005.

SOARES COSTA, Cláudia. MEDEIROS M. SANTOS, Angela Maria. “Características gerais do varejo no Brasil”. Disponível em www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/varejo.pdf consultado em Maio 2005.