



ESSE MERCADO

O setor supermercadista está em constante mudança. São fusões, aquisições, novos formatos, bandeiras e serviços. Tudo isso em uma disputa acirrada pelo consumidor

POR EVELYN PEDROZO

É preciso muita informação para acompanhar o dinamismo do setor supermercadista nos últimos anos. Há todo tipo de novidade: bandeiras, formatos, lojas, serviços. E o movimento não é restrito aos grandes; as redes médias também começam a experimentar alternativas. Todos disputando o consumidor que evoluiu, mudou seus hábitos de compra, diversificou os canais, tornou-se infiel.

Em 2007, foram realizadas 58 operações no varejo, representando uma alta de 56,7% ante 2006, com destaque para negociações envolvendo shoppings e supermercados, de acordo com

estudo da PricewaterhouseCoppers (PWC). Os três exemplos mais significativos são a aquisição do Atacadão pelo Carrefour (R\$ 2,2 bilhões), do Grupo GBarbosa pela chilena Ceconsud



NÃO PÁRA

(US\$ 430 milhões) e a compra de 60% do Assai Atacadista pelo Grupo Pão de Açúcar (US\$ 117,9 milhões).

Esse cenário começou a ser traçado anos atrás. Até o início da década de 1990, o varejo brasileiro estava protegido graças às barreiras de entrada no País, que afastavam os concorrentes externos. “Vivíamos a recessão oriunda dos anos 1980 em diversas indústrias. As taxas de inflação beiravam os 80% ao mês e os varejistas dependiam de políticas eficientes de gestão de preços para sobreviver, além de ter de fazer o jogo financeiro de caixa”, comenta o professor Luís Antonio Dib, da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

Nessa época, o setor apresentava concorrência regionalizada e concentração geográfica das maiores empresas e fornecedores nas regiões sul e sudeste. O relacionamento na cadeia de fornecimento era restrito ao âmbito comercial (preço-prazo). “Existiam sérias ineficiências logísticas e disparidades nos padrões de gestão. A maioria das empresas era familiar e havia alta rotatividade de mão-de-obra. Muitas possuíam graves índices de endividamento”, recorda Dib.

O Plano Real trouxe, a partir de 1994, uma situação de estabilidade que propiciou a entrada de novas empresas, como o Wal-Mart, e aumentou a concorrência interna. A eficiência operacional tornou-se o principal foco, especialmente no que se

refere ao melhor uso das ferramentas de logística e da tecnologia da informação, o que implica importantes investimentos.

“Com a falência de diversos grupos tradicionais, o caminho ficou aberto para a consolidação por meio de fusões e aquisições e para a busca incessante de ganhos de escala para poder diluir este crescente custo de capital”, afirma Dib.

AJUSTE – A temporada de importantes aquisições por parte das grandes redes, entre 1999 e 2002, mostrou que a simples compra não é garantia de faturamento. Muitos empresários se decepcionaram com os resultados de suas negociações. “Isso valeu para o setor aprender que a gestão e a clientela da empresa adquirida precisavam ser entendidas e respeitadas”, observa o diretor da Mixxer Desenvolvimento, Eugenio Foganholo.

As grandes redes traçaram como estratégia atuar com multi-formato alimentar. “Essa é uma tendência cada vez mais forte. As empresas querem ter, em seu portfólio, vários tipos de lojas para diferentes consumidores ou para o mesmo consumidor em diferentes momentos”, afirma Foganholo.

Os atacados se fortaleceram desde 2004 em taxas mais elevadas que os outros canais. Em 2007, as aquisições do Atacadão e do Assai, pelo Carrefour e pelo Pão de Açúcar respectivamente,

comprovam a força do atacarejo (atacado + varejo), formato já consolidado nos Estados Unidos.

Foganholo acredita na consagração dos novos formatos, como Dia% (Carrefour), Extra Fácil e Extra Perto (Pão de Açúcar) e Todo Dia (Wal-Mart). “Mas aposto que as lojas tradicionais continuarão sendo prioridade para as empresas”, destaca.

SAÍDA - Estudo da LatinPanel mostra que 76% dos lares brasileiros utilizam mais de três canais para se abastecer, o que mostra a infidelidade do consumidor. “Mais de 60% das pessoas vão a pé às compras. Há muitas mulheres no mercado de trabalho, com tempo reduzido, o que tem levado à preferência por lojas menores, de bairro”, esclarece a gerente de Relacionamento com Varejo da LatinPanel, Fátima Merlin.

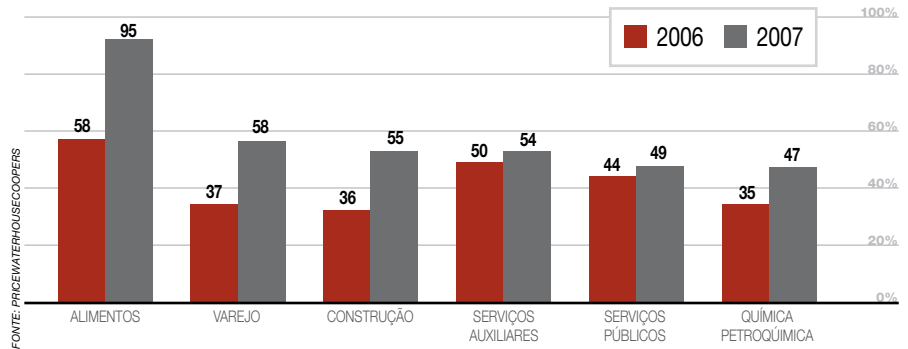
Foi com base nessa realidade que as grandes redes diversificaram seus formatos. “Hoje o mercado brasileiro está bastante consolidado. Temos a força do Carrefour, do Pão de Açúcar (fortalecido pelo sócio francês Casino) e do Wal-Mart. Mas ao pequeno varejo restam algumas opções para fazer frente a esse poderio”, garante o professor Luís Antonio Dib.

Segundo Dib, é fundamental haver profissionalização na administração, mudança no mix de vendas para atender melhor à região de influência e busca incansável de eficiência para maximizar o lucro operacional, já que o lucro financeiro deixou de ser tão relevante.

“Na pior das hipóteses, resta ao pequeno varejista tornar-se atraente para aquisição por parte dos grandes grupos, interessados cada vez mais em aumentar sua capilaridade, abrindo lojas de vizinhança depois da batalha já travada no terreno dos hipermercados”, diz. Afinal, para Dib, a única coisa que não mudou é que o aspecto mais importante para o varejo continua sendo a localização.

O pequeno varejo, que tem a vantagem de estar na vizinhança,

Fusões e aquisições



FONTE: PRICEWATERHOUSECOOPERS

deve criar conveniência, dar atendimento mais personalizado, especialmente nas áreas de perecíveis, para criar identidade. “Eles também podem adaptar o sortimento por meio de informações obtidas em conversa com a clientela”, ensina Foganholo. Ele julga relevante investir em serviços como entrega eficiente de produtos. “Se, por exemplo, um idoso tiver certeza do recebimento, ele comprará mais”, esclarece.

CADA UM NA SUA – Ao entender que não adianta brigar com os grandes, mas, sim, com os concorrentes de igual porte, alguns supermercadistas obtiveram resultados surpreendentes. O professor Silvio Laban, da Fundação Getúlio Vargas (FGV), menciona o exemplo do Supermercado Nagumo, localizado na zona leste da capital paulista, que supera grandes concorrentes com atendimento e compreensão diferenciados.

“É importante definir com firmeza as estratégias para as questões básicas do negócio e focar na eficiência da operação”, diz Laban. O professor ressalta que é preciso redobrar a atenção no ponto-de-venda e investir no consumidor de forma a atendê-lo do jeito que ele espera. “Nesse sentido, os pequenos e médios estão em posição vantajosa, porque a grande rede não tem esse perfil de atendimento”, explica.

GIGANTE NAS CLASSES C E D

O Wal-Mart, gigante norte-americano e maior empresa do varejo do mundo, depois de duas grandes transações, passou a ter 313 lojas e 68 mil funcionários no País. A rede gerencia uma operação multiformato, com lojas de hipermercados, supermercados, soft discount, clubes de compra e atacado.

Em 2004, a empresa adquiriu a rede

Bompreço, do Nordeste; no ano seguinte, comprou o grupo Sonae, do Sul, e passou a administrar as bandeiras Nacional, Big, Mercadorama e Maxxi. A bandeira Balaio, do Bompreço, passou a se chamar Todo Dia em 2006. Os valores das transações não foram divulgados pela empresa.

Para 2008, o plano de expansão prevê 36 novas lojas e a geração de 7 mil

postos de trabalho, com investimento de R\$ 1,2 bilhão, o maior desde que a empresa chegou ao Brasil há quase 13 anos. O plano prevê mais força no atendimento às classes C e D – as bandeiras Todo Dia e Maxxi são as que têm foco direcionado a estes públicos. No entanto, há previsão de investimentos em todas as regiões onde a rede atua.

PÃO EM TODOS OS FORMATOS



Uma das transações mais representativas do varejo em 2007 foi a joint venture criada entre o Grupo Pão de Açúcar e o Assai Atacadista, no mês de novembro, no valor de US\$ 117,9 milhões. Por meio da sociedade, da qual o Pão de Açúcar é majoritário com 60% de participação, a empresa estreou no segmento que mais cresce no setor: o cash & carry, conhecido como atacarejo.

O Assai possui 2.700 funcionários e 14 lojas no Estado de São Paulo: seis na capital, filiais em Santos, Sorocaba, Jundiaí, Osasco, São Bernardo, Ribeirão Preto e mais duas em Guarulhos.

A operação do negócio continua com os sócios originais, que estão há 33 anos no mercado. Também foi mantida a bandeira e os diferenciais de gestão que, segundo a empresa, são o baixo custo operacional, os preços competitivos, o mix de mercadorias e a comunicação.

O Pão de Açúcar passou, então, a atuar nos mais diversos formatos de lojas:

hipermercados Extra; supermercados Pão de Açúcar, Extra Perto, Compre-Bem e Sendas; lojas de conveniência Extra Fácil, rede especializada em eletroeletrônicos Extra Eletro, além das operações pela internet.

Em 2005, ao assinar a ampliação da parceria fechada em 1999 com o grupo francês Casino, o empresário Abilio Diniz, presidente do Conselho de Administração, recebeu R\$ 1 bilhão para investimento no grupo. Também assumiu maiores responsabilidades na empresa francesa. Com o acerto, a participação do Casino subiu de 24% para 50%. O plano também previa injeção de R\$ 2,5 bilhões em investimentos ao longo de quatro anos, com abertura de 40 hipermercados e 120 supermercados em todo o País.

Há alguns anos, em 2003, os grupos Sendas e Pão de Açúcar firmaram parceria, com 50% de participação para cada. O objetivo foi consolidar a marca no mercado fluminense.



Perdigão



batavo



VOCÊ ENCONTRA NA



Distribuição e comércio KK

www.kkfrios.com.br
19 3866 1490

O OLHO DO DONO

O Bergamais, na zona norte de São Paulo, viveu uma situação diferente. A empresa passou por uma cisão em maio de 2006 e deixou de utilizar o nome Bergamini, agora pertencente às outras duas lojas do grupo. A mesma situação tinha sido vivida 33 anos antes, quando a família cindiu quatro bandeiras.

O Bergamais ficou independente e conta com fluxo diário de 8 a 10 mil clientes. “Foi um bom negócio para os resultados financeiros”, afirma o gerente da loja, Cláudio Ferreira da Silva. A gestão ficou mais eficiente porque não existe mais centralização. “Conseguimos eliminar a perda, o desperdício, a ruptura. É o olho do dono



Silva: gestão mais eficiente depois da cisão

que engorda o gado”, explica.

Para fazer frente à numerosa concorrência, o diferencial do Bergamais tem sido o atendimento. Segundo Silva, a loja atende clientes de várias gerações. “O cadastro vai ramificando”, conta.

A força da concorrência é o acesso à

mídia. Silva explica que custa muito caro para um mercado regional fazer propaganda de suas ofertas porque, além de caro, é inútil. “Não adianta anunciar para um público que não é vizinho. Então nos concentramos no atendimento e nas promoções da loja”, finaliza.

PLANO FORTE DO CARREFOUR

O plano de reestruturação colocado em prática em 2004 levou o grupo francês Carrefour à compra da rede de hipermercados Atacadão em abril de 2007, por R\$ 2,2 bilhões. A operação foi considerada uma das maiores no setor de varejo nos últimos anos. Foram adquiridas 34 lojas, metade delas no Estado de São Paulo. A bandeira foi mantida e os negócios representam 35% do faturamento do grupo, que passou a ter 56 mil funcionários no Brasil.

Os antigos diretores ficarão na rede

até 2009. Segundo declaração do diretor presidente do Grupo Carrefour Brasil, Jean-Marc Pueyo, na data do anúncio do acordo, o objetivo era “manter o foco de simplicidade, pragmatismo e atendimento ao cliente, que marcam o Atacadão”. O executivo declarou ainda que o maior sucesso foi a entrada do Carrefour nas classes C e D, por meio do formato atacarejo.

O Dia% já havia sido uma grande estratégia do Carrefour para atuar no mercado de vizinhança. A bandeira chegou

ao Brasil em 2001. A empresa nasceu na Espanha, em 1979, com o objetivo de oferecer aos clientes a possibilidade de fazer compras perto de casa e com o menor preço do mercado. Tudo viabilizado por rígido controle de custos e preços baixos.

Atualmente, o Grupo Carrefour tem 112 hipermercados, 38 lojas com a bandeira Carrefour Bairro, cinco Carrefour Express, 40 unidades do Atacadão e 300 lojas Dia%. Segundo a assessoria de imprensa do Dia%, serão abertas mais 70 lojas neste ano.

O CLIENTE 'MANDA' NA LOJA

Estabelecido no Jardim Tremembé, na zona norte de São Paulo, há 41 anos, o Supermercado Ourinhos respeita a concorrência, mas conta com a fidelidade de sua clientela, que chega a se sentir dona da loja, segundo a diretora Sandra Gonçalves Gouveia. Ela relata que os consumidores dão palpites e sugestões, e a empresa os acata, sempre que possível. “Assim, criamos um vínculo importante”, diz.

Quando os concorrentes chegaram, em 1993, a empresa já era forte na região. Mas, ainda assim, a diretora afirma que jamais deixou de valorizar o atendimento diferenciado e o relacionamento de vizinhança.



Sandra (à esq.) dá atendimento diferenciado aos clientes

ELIANE CUNHA

Outra estratégia para enfrentar o poder da concorrência é ter bom trânsito com os fornecedores para negociar os melhores preços. “Nós temos empresas parceiras, que estão abertas a discussões e, apesar daquelas que resistem, temos conseguido manter os preços equivalentes às grandes redes”, garante Sandra.

A AMEAÇA FORÇA O CRESCIMENTO

Chama Supermercados, com 11 lojas na Grande São Paulo e na zona leste da capital paulista, convivia pacificamente, em uma de suas unidades, com a proximidade da Rede Rossi, um concorrente que a diretoria conhecia muito bem. Mas, de repente, a empresa foi surpreendida com a venda da loja para o Grupo Pão de Açúcar e a chegada do desconhecido, com a bandeira Extra Perto.

“Eu enxergo essa dificuldade como oportunidade para crescer”, diz a gerente de Recursos Humanos do Chama, Lucimar Lameza Lucas. “Não há nada a temer. Há muito que fazer”, diz.

Para começar, a decisão foi conhecer uma loja do concorrente para saber como trabalhavam. E não mudou a forma de atuação. “Todo concorrente deve ser conhecido e respeitado. Eles são um hipermercado compacto. Naquilo que fazemos bem, que é o comércio alimentício, vamos melhorar. Mas, na seara em que não pisamos, como a venda de linha branca, não vamos nos aventurar por enquanto”, afirma Lucimar.

A concorrência obrigou a empresa a se profissionalizar. Em função disso, o Chama inaugurou uma loja em Osasco em 2006, reformou outra na Vila Dalila em 2007 e planeja outras reformas para este ano.



BRASCOD
GRUPO RUI COSTA E SOUSA E IRMÃO, SA PORTUGAL



VOCÊ ENCONTRA NA



www.kkfrios.com.br
19 3866 1490

www.7seri.com.br

DO CHILE PARA O NORDESTE

Uma operação surpreendeu o varejo em novembro de 2007. O grupo GBarbosa foi vendido pela Acon Investments à empresa chilena Cencosud, líder no mercado varejista no Chile e na Argentina. O valor da transação foi US\$ 380 milhões pagos à vista mais a assunção de uma dívida de US\$ 50 milhões. A bandeira foi mantida.

A marca sergipana de 53 anos possui 18 hipermercados, 23 supermercados, 36 farmácias e sete eletroshows em Sergipe, na Bahia e em Alagoas, com pouco mais de 9 mil funcionários. O grupo decidiu dar continuidade a um ambicioso programa de investimentos e expansão, com remodelação de lojas existentes e inauguração de unidades.

Dias após o anúncio da operação, o GBarbosa comprou as operações da



Mercantil Rodrigues, empresa baiana com 40 anos de atividade no varejo e atacado. O presidente do grupo GBarbosa, Gerard Scheij, decidiu manter a marca,

o conceito de gestão, a política de compra e venda e a estratégia de negócios. O ex-dono da empresa, Zenildo Rodrigues, foi mantido à frente da companhia.

Indústria de alimentos lidera transações

O movimento de fusões e aquisições é sentido com muita ênfase na indústria de alimentos. Para o varejista, é prudente acompanhar acordos como os citados abaixo porque eles podem, ainda que não de imediato, afetar as negociações comerciais dos supermercados com os fornecedores.

Estudo da PricewaterhouseCoopers mostra que foram realizadas 95 transações em 2007 na área de alimentos, superando as 58 feitas em 2006. Os destaques do setor vão para as aquisições e parcerias para a construção de usinas de açúcar e álcool e biodiesel e, também, para transações envolvendo frigoríficos e abatedouros.

O gerente de Produtos Visconti/Ovomaltine da Pandurata Alimentos, André Thiago Rodrigues, explica que a transição de negócios é oficialmente comunicada aos varejistas, especialmente os das redes maiores. O grupo assumiu este ano a distribuição do Ovomaltine no Brasil, antes executada pela Novartis. O item é produzido no Brasil pela Liotécnica e a proprietária da marca é a ABF. "Esperamos crescimento de 40% nas vendas, para atingir R\$ 40 milhões por ano", observa.

A The Hershey Company e a Pandurata anunciaram em janeiro deste ano a criação de uma joint venture para a fabricação e distribuição dos produtos Hershey's no Brasil.

A Perdigão adquiriu em junho do ano passado o frigorífico de bovinos operado pela Unifrig, em Mirassol D'Oeste (MT), e reforçou sua atuação

no segmento. No mesmo mês, a empresa e a Unilever criaram a joint venture UP Alimentos, para produção, venda e distribuição de novos negócios para as marcas Becel e Becel ProActiv.

A aliança estratégica entre as duas empresas inclui a venda, pela Unilever à Perdigão, das marcas Dorian, Delicata e Claybom. A Unilever também vendeu a Gradina, de panificação e confeitaria, para a Bunge, em dezembro passado.

Em agosto, a Perdigão comprou do Grupo Gale, em Jataí (GO), o frigorífico de aves e rações Paraíso Agroindustrial. A operação societária para a aquisição da Eleva, das marcas Avipal (de aves) e Elegê (de leite) se estendeu de outubro a fevereiro e foi concluída por R\$ 1,7 bilhão. Além disso, em novembro, a empresa passou a deter controle total da Batávia. Até então, a participação era de 51%.

A Sadia finalizou em dezembro último o processo de compra da Goivades, por R\$ 53,9 milhões. A empresa é especializada no abate e processamento de frangos. No mesmo mês a Sadia adquiriu todo o capital da Big Foods, fabricante de industrializados congelados.

A JBS Friboi adquiriu a Swift nos Estados Unidos no início de 2007 e se envolveu em mais cinco negócios. A Marfrig, por exemplo, se envolveu em oito negócios, entre eles a aquisição de frigoríficos, empresas de snacks, distribuidoras e um curtume. Foram três transações no Brasil e cinco em outros países da América Latina.

PULSO FIRME CONTRA A CONCORRÊNCIA



ELIANE CUNHA

O movimento de fusões, incorporações e aquisições foi sentido pela diretoria da Coop no final da década de 1980 e no início dos anos 1990. A rede foi abordada por grandes empresas interessadas em comprar e incorporar suas lojas. Mas a resistência foi grande.

“Conseguimos resistir porque detínhamos uma fatia de mercado muito importante e, além disso, não queríamos acordo. Nossa filosofia é muito diferenciada e privilegia os serviços voltados aos associados, que são os donos do empreendimento”, declara o presidente da Coop, Antonio José Monte. Ainda hoje a Coop detém a maior fatia de mercado do Grande ABC, aproximadamente 25%, afirma Monte.

A cooperativa sobreviveu com modernidade e entendimento do consumidor, preços abaixo da concorrência,

divulgação do nome e modificações dinâmicas da logotipia, marca e produção próprias, garante o executivo.

Assim como as grandes redes, a Coop, 11ª colocada no ranking ABRAS, também buscou diferenciação de formato, para atrair mais consumidores. A cooperativa abriu em dezembro de 2007 a primeira unidade Zapt, com característica de loja de suprimento de necessidades. Localizada em Santo André, na Grande São Paulo, a Zapt mantém os preços praticados na Coop, garante Monte.

Após quatro meses da abertura, o resultado está satisfatório. “Estamos muito felizes com a venda por metro quadrado”, diz Monte. Segundo ele, para este ano o planejamento estratégico prevê a abertura de até nove unidades, sendo sete Zapt e duas lojas convencionais.

FONTES DESTA MATÉRIA

Bergamais: (11) 2231-2444
 Carrefour: (11) 4991-9618
 Chama: (11) 6145-9000
 Coop: (11) 4991-9618
 FGV: (11) 3281-7929
 GBarbosa: (79) 3216-2025

Grupo Pão de Açúcar: (11) 3886-0533
 LatinPanel: (11) 4133-9700
 Mixxer: (11) 3666-1131
 Ourinhos: (11) 2996-2817
 Pandurata: 0800-701-1599

Perdigão: (11) 3718-5465
 PWC: (11) 3674-3666
 Sadia: 0800-702-8800
 UFRJ: (21) 3284-4000
 Wal-Mart: 0800-771-0979

revista@supervarejo.com.br

c.vale

J. MACÊDO

VOCÊ ENCONTRA NA

KK

Distribuição e comércio KK

www.kkfrios.com.br

19 3866 1490