

Sistema Produtivo

06

Perspectivas do Investimento em

# Bens Salário

Instituto de Economia da UFRJ  
Instituto de Economia da UNICAMP

# Documento Não Editorado

## COORDENAÇÃO GERAL

**Coordenação Geral** - David Kupfer (IE-UFRJ)

**Coordenação Geral Adjunta** - Mariano Laplane (IE-UNICAMP)

**Coordenação Executiva** - Edmar de Almeida (IE-UFRJ)

**Coordenação Executiva Adjunta** - Célio Hiratuka (IE-UNICAMP)

**Gerência Administrativa** - Carolina Dias (PUC-Rio)

## Coordenação de Bloco

**Infra-Estrutura** - Helder Queiroz (IE-UFRJ)

**Produção** - Fernando Sarti (IE-UNICAMP)

**Economia do Conhecimento** - José Eduardo Cassiolato (IE-UFRJ)

## Coordenação dos Estudos de Sistemas Produtivos

**Energia** – Ronaldo Bicalho (IE-UFRJ)

**Transporte** – Saul Quadros (CENTRAN)

**Complexo Urbano** – Cláudio Schüller Maciel (IE-UNICAMP)

**Agronegócio** - John Wilkinson (CPDA-UFRJ)

**Insumos Básicos** - Frederico Rocha (IE-UFRJ)

**Bens Salário** - Renato Garcia (POLI-USP)

**Mecânica** - Rodrigo Sabbatini (IE-UNICAMP)

**Eletrônica** – Sérgio Bampi (INF-UFRGS)

**TICs**- Paulo Tigre (IE-UFRJ)

**Cultura** - Paulo F. Cavalcanti (UFPB)

**Saúde** - Carlos Gadelha (ENSP-FIOCRUZ)

**Ciência** - Eduardo Motta Albuquerque (CEDEPLAR-UFMG)

## Coordenação dos Estudos Transversais

**Estrutura de Proteção** – Marta Castilho (PPGE-UFF)

**Matriz de Capital** – Fabio Freitas (IE-UFRJ)

**Estrutura do Emprego e Renda** – Paul Baltar (IE-UNICAMP)

**Qualificação do Trabalho** – João Sabóia (IE-UFRJ)

**Produtividade e Inovação** – Jorge Britto (PPGE-UFF)

**Dimensão Regional** – Mauro Borges (CEDEPLAR-UFMG)

**Política Industrial nos BRICs** – Gustavo Brito (CEDEPLAR-UFMG)

**Mercosul e América Latina** – Simone de Deos (IE-UNICAMP)

## Coordenação Técnica

Instituto de Economia da UFRJ

Instituto de Economia da UNICAMP

Projeto financiado com recursos do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). O conteúdo ou as opiniões registrados neste documento são de responsabilidade dos autores e de modo algum refletem qualquer posicionamento do Banco.

## REALIZAÇÃO



Fundação Universitária  
José Bonifácio

## APOIO FINANCEIRO



Ministério do  
Desenvolvimento, Indústria  
e Comércio Exterior



**Documento Não Editorado**



**PROJETO PERSPECTIVAS DO INVESTIMENTO NO BRASIL**

**BLOCO: PRODUÇÃO**

**SISTEMA PRODUTIVO: BENS SALÁRIO**

**COORDENAÇÃO: RENATO GARCIA**

**DOCUMENTO SETORIAL:**

**Grande Varejo**

**Gabriela Scur  
Roberta de Castro Souza**

**Fevereiro de 2009**

## Apresentação

### a. Caracterização geral do setor

De acordo com a PAC - Pesquisa Anual do Comércio (IBGE, 2008), em 2006, o comércio varejista<sup>1</sup> era composto por 1,3 milhão de empresas, representando 83,6% do total de empresas comerciais no Brasil. Quase 6.000 pessoas estão ocupadas nestes estabelecimentos. No comércio varejista, predominam as empresas de menor porte, ou seja, de até 19 pessoas ocupadas. Estas empresas de menor porte representam 98,3% do total do varejo, 68,7% das pessoas ocupadas, 55,9% dos salários e 45,9% da receita líquida operacional.

As grandes empresas (com mais de 250 funcionários) embora sejam poucas (1066 ou 0,1% do total) mostram-se importantes no pagamento de salários, retiradas e outras remunerações (64,2%) e na geração de receita operacional líquida (35,9%). Em relação à margem de comercialização (*mark up*) destacaram-se também as grandes empresas varejistas com 56,6% (IBGE, 2008).

O setor de comércio varejista brasileiro apresentou transformações nos últimos anos e elevadas taxas de crescimento desde 2004. Este setor, que viveu anos com altas taxas de inflação até 1994, vem aumentando sua competitividade e modernização através de inovações tecnológicas e organizacionais e tem obtido crescimento, principalmente devido à recuperação da economia brasileira, o aumento da oferta de crédito ao consumo, a expansão salarial e o aumento do emprego formal.

É possível observar que logo após a introdução do Plano Real, a estabilidade econômica levou ao aumento no consumo, como crescimento dos gastos em vestuário e outros bens não duráveis e duráveis, inclusive utensílios domésticos e eletro-eletrônicos.

O varejo tem uma demanda muito sazonal e muito suscetível às políticas macroeconômicas que afetam renda e emprego. Em 2007, o forte avanço do

---

<sup>1</sup> Os segmentos que compõem o comércio varejista na pesquisa são: Hiper e Supermercados, Combustíveis e Lubrificantes, Produtos alimentícios, Bebidas e fumo, Tecidos, Artigos de vestuário e calçados, Produtos farmacêuticos, Lojas de departamento, eletrodomésticos e móveis, Material de construção, Equipamentos de informática e Material de escritório e outros.

consumo das famílias decorreu da elevação de 3,6% na massa salarial, em termos reais, e do crescimento de 28,8% no crédito à pessoa física. A receita nominal do comércio varejista acompanhou essa evolução, registrando crescimento de 14,1% nas receitas nominais e 9,6% nas vendas reais (DELOITTE, 2008).

Uma outra característica importante deste setor é o fato de que as famílias de Classe C e D têm aumentado seu poder de compra devido a diversos fatores, entre eles, a uma menor taxa de inflação, à redução da taxa de desemprego, ao aumento do crédito pessoal e a uma política governamental de inserção social. Além disso, também há o efeito China com o aumento da oferta de produtos com menor preço. Conseqüentemente, o setor varejista tem focado cada vez mais em conquistar as famílias de menor renda.

Apenas para ilustração, as famílias da classe A somam aproximadamente 5% e as da classe B somam aproximadamente 18% da população urbana. As classes C e D, juntas, representam aproximadamente 65% do total da população urbana (IBGE, 2008).

O dinamismo das tendências de consumo e preferências tem levado o varejo a assumir um papel cada vez mais importante ao repassar para os agentes da cadeia produtiva as informações a respeito do mercado consumidor e, em algumas situações, ser indutor de mudanças como é o caso das exigências varejistas relativas a certificação.

O processo de concentração no varejo de alimentos ocorreu de forma gradual em mercados como o europeu e, no final da década de 90, os 10 primeiros grupos varejistas europeus já detinham 34% das vendas totais na Europa, enquanto as 10 principais indústrias de bens de consumo detinham somente 14% das vendas no continente (GURDJIAN et al, 2000). No Brasil essa concentração não é tão expressiva. As cinco maiores redes são responsáveis por 60% das vendas em 2007 (SUPERMERCADO..., 2008).

No caso do setor varejista de vestuário no Brasil este é tradicionalmente um setor muito fragmentado. As três maiores redes de varejo têxtil dominam cerca de 5% do mercado, indicando a existência de um expressivo número de comerciantes de pequeno porte. Em economias mais desenvolvidas, os grandes *players* chegam a deter 70% de *market share* e, como ocorre em

alguns países europeus, o líder chega a possuir entre 30% e 40% do seu mercado de atuação (GUARARAPES, 2008).

Uma das explicações para essa baixa concentração é porque há poucas barreiras à entrada para este setor, além do fato de que o consumidor brasileiro tem preferência por nichos de moda e ainda compra em pequenas lojas de bairro e de shopping que apresentam modelos exclusivos e elevado nível de serviço. Este estudo trata do setor varejista e, mais especificamente, das redes de supermercados e do varejo de vestuário, conforme delimitação a seguir.

As duas principais fontes no Brasil para classificação de formatos de varejo de alimentos é a empresa ACNielsen e a Associação Brasileira de Supermercados, ABRAS. A classificação dos diferentes formatos de loja segundo a ABRAS tem por base a área de vendas e o número de check-outs, como pode ser visto na tabela 1.

Por outro lado, a empresa ACNielsen ressalta que o varejo tradicional é aquele onde um vendedor está presente para servir os consumidores e os formatos podem ser classificados em função da propriedade, isto é, uma rede de supermercados é formada por no mínimo 5 (cinco) lojas que possuem a mesma bandeira (mesmo CNPJ). Já o formato varejo independente é aquele que possui até 4 lojas com o mesmo CNPJ.

Tabela 1 – Classificação de formatos de lojas.

Formatos de loja	Área de vendas (m2)	Número médio de itens	Número check-outs	Seções
Loja de conveniência	50-250	1.000	1	Mercearia, frios, laticínios, snacks e bar
Loja de sortimento limitado	200-400	900	2-4	Mercearia, hortifrutis, frios e laticínios, bazar
Supermercado compacto	300-800	5.000	2-7	Mercearia, hortifrutis, carnes e aves, frios, laticínios, bazar.
Supermercado convencional	800-2.500	10.000	8-20	Mercearia, hortifrutis, bazar, carnes e aves, peixaria, padaria e confeitaria, frios, laticínios e serviços
Superloja	2.500-5.000	18.000	20-35	Mercearia, hortifrutis, bazar com têxtil, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios e eletroportáteis
Hipermercado	5.000-14.000	60.000	40-80	Mercearia, hortifrutis, carnes e aves, padaria, frios e laticínios, têxtil, eletroeletrônicos
Supercenter	10.000-18.000	70.000	50-80	Mercearia, hortifrutis, carnes e aves, padaria, frios e laticínios, têxtil, eletroeletrônicos

Clube atacadista	12.000	5.000-	5.000	20-35	Mercearia, bazar, carnes e aves, têxtil, frios e laticínios e eletrônicos
---------------------	--------	--------	-------	-------	--

Fonte: Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS (2007).

Parente (2000) destaca que o varejo não alimentício no Brasil pode ser classificado em lojas especializadas e lojas de departamentos. As lojas especializadas concentram as vendas em uma linha de produtos e apresentam grande variedade de formatos e posicionamentos, desde as boutiques sofisticadas em shopping centers até lojas de confecções em centros comerciais populares e bairros de periferia. Essas lojas podem fazer parte de redes ou ser independentes, pertencendo a um pequeno empresário.

As lojas de departamentos são lojas de grande porte e apresentam grande variedade de produtos, segmentados em departamentos. Segundo Parente: [...] cada departamento é administrado como uma unidade estratégica de negócio, em que seus gestores tomam as decisões de compra, venda, promoções, sendo os resultados também avaliados no nível de cada departamento (PARENTE, 2000, p. 33).

O funcionamento das empresas varejistas de vestuário difere conforme o tipo de comércio. Segundo Frederico (2004), um número significativo de empresas, principalmente nas pequenas e médias cidades, trabalha com produtos de marcas de terceiros. Nessas empresas, normalmente pequenas, o próprio dono faz as compras junto aos representantes de vendas das grandes confecções de malha, jeans e acessórios.

Uma parcela menor de empresas, normalmente estabelecidas em grandes centros, e “lojas de fábrica” trabalha com desenvolvimento de produto exclusivo e com marca própria. Ainda assim, uma parte menor dos varejistas que desenvolvem marcas próprias estabelece relacionamentos com fabricantes de confecção, visto que a produção é interna. Entretanto, observa-se um movimento no sentido de estruturar os departamentos de compras de empresas médias, com a absorção de profissionais treinados nas grandes redes varejistas.

Por último, também há grandes centros comerciais onde se localizam tanto as vendas quanto confecções de produtos que possuem um elevado nível

de informalidade, como é o caso do Braz, localizado na região do Bom Retiro na cidade de São Paulo.

b. Delimitação do estudo.

O setor varejista de alimentos é composto pelos supermercados, hipermercados, lojas tradicionais, feiras livres e sacolões. Segundo informações da ABRAS, o setor de supermercados registrou faturamento de R\$ 136 bilhões em 2007, isto é, 6% a mais do que em 2006, que foi de 124 bilhões, acima do PIB de 5,4%. O setor é composto por cerca de 75 mil lojas, com 181 mil *check-outs*, sendo que 20 têm faturamento acima de R\$ 500 milhões e 51 entre R\$ 100 milhões e R\$ 500 milhões. Além disso, o setor emprega 868 mil funcionários diretos.

Além da importância dos supermercados na venda de alimentos há registros da ampliação da participação dos supermercados na venda de produtos não-alimentares. Dados da ACNielsen de 1996 já indicavam que os supermercados brasileiros tinham preferência de 85% dos consumidores urbanos para as compras de alimentos e produtos de higiene e limpeza (SILVEIRA, LEPSCH, 1997).

No caso de produtos têxteis, os supermercados juntamente com as lojas de departamento foram responsáveis por 8,4% das vendas em 2005 (Associação Brasileira da Indústria Têxtil - ABIT, 2006). Há exemplos que evidenciam esta tendência como é o caso da rede Tesco, que é a maior do Reino Unido e quarta maior do mundo, e que registrou um crescimento de 11,2% nas vendas baseadas, principalmente, em não-alimentos (BERG, 2007). No caso do Metro, a rede de origem alemã, que é a terceira maior do mundo, cerca de metade das vendas são provenientes de itens que não pertencem à mercearia. Vale lembrar que apenas a Alemanha é responsável por 15% do mercado varejista da Europa que corresponde a dois trilhões de dólares anualmente (CHRISTOPHERSON, 2007).

No Brasil, o grupo Pão de Açúcar, a segunda maior rede varejista do país, segundo o seu Relatório Anual 2006<sup>2</sup>, os produtos não-alimentícios corresponderam a 26,5% das vendas do grupo. Este grupo de produtos teve

---

<sup>2</sup> Para maiores detalhes consultar relatório disponível no site da empresa [www.paodeacucar.com.br](http://www.paodeacucar.com.br)



um crescimento nas vendas de 12,6%, sendo que a venda de produtos alimentícios sofreu uma queda de 3,9%. A boa performance nas vendas de produtos não-alimentícios é atribuída à categoria de eletroeletrônicos.

No caso do varejo têxtil, especificamente, este grupo de empresas é caracterizado pelo dinamismo tendo em vista o grande número de coleções lançadas durante o ano. O Brasil é o quinto maior mercado mundial para vestuário (ARTIGAS, CALICCHIO, 2007).

Apesar de observar a importância cada vez maior dos supermercados na venda dos mais diferentes tipos de produtos, incluindo produtos têxteis, a proposta desta delimitação é investigar o comportamento no que tange aos investimentos tanto dos supermercados quanto do varejo têxtil especificamente. Preliminarmente, por meio de estudo exploratório, há indicações de que o comportamento do varejo têxtil é bastante semelhante ao dos supermercados destacando as questões da informalidade de pequenos e médios varejistas, existência de fornecedores globais, importância das redes regionais e o fluxo de investimentos ocorre através da aquisição de terrenos e outras lojas, construção de novas unidades e modernização das já existentes.

## **1. Dinâmica global do investimento**

### **a. Cenário internacional**

#### *i. principais atores*

Os cinco principais varejistas mundiais são Wal Mart (norte-americano), Carrefour (francês), Metro (alemão), Tesco (inglês) e Seven & I (japonês) (para maiores detalhes ver tabela 2). No final de 2006, o Wal Mart detinha 6,3% do mercado global o que correspondia a soma da participação dos outros 4 principais varejistas mundiais (BERG, 2007).

Tabela 2 - Os cinco principais varejistas mundiais – 2006.

Varejista	País de origem	Participação de mercado (%)
Wal-Mart	Estados Unidos	6.3
Carrefour	França	2.0
Metro Group	Alemanha	1.5
Tesco	Reino Unido	1.5
Seven & I	Japão	1.3

Fonte: BERG (2007).

#### Box 1 - Os maiores varejistas do mundo

A rede americana Wal-Mart é o maior varejista do mundo e detêm 6.3% do mercado mundial o que equivale aos quatro maiores competidores juntos. A segunda maior rede varejista é o grupo francês Carrefour que é o mais internacionalizado dos cinco maiores, atuando em mais de 30 países. O terceiro colocado é o grupo alemão Metro que segue o modelo chamado lojas de desconto que é caracterizado pelo baixo nível de serviços, preços baixos e menor variedade de produtos. Vale lembrar que o Metro comprou as lojas do Wal-Mart quando este deixou o mercado alemão em 2008. Em seguida, bem próximo do Metro, está a rede inglesa Tesco que aumentou suas vendas em 11,2% no ano de 2006. Dentre os principais fatores responsáveis pelo crescimento da rede está o investimento no formato de loja de conveniência chamado Tesco Express. Em quinto lugar, está a rede japonesa Seven & I que se expandiu por meio do formato de loja de conveniência com a bandeira 7-Eleven. Os cinco principais varejistas estão presentes em 67 países e seus projetos de internacionalização estão sendo direcionados para China e Índia que são mercados recentemente liberalizados.

Fonte: (Wortmann, 2003; ACNielsen, 2006)

Segundo Reardon, Henson, e Berdegué (2007) o crescimento mundial dos supermercados ocorreu de maneira distinta em diferentes regiões do mundo. No caso dos Estados Unidos, o processo de concentração do varejo levou cinco décadas para se concretizar e em regiões como a América Latina levou apenas uma década. Ainda assim, no caso da América Latina, há grandes diferenças nos níveis de concentração dos supermercados na venda de alimento entre os países na América Latina. Enquanto no Brasil estima-se que os supermercados detenham 75% das vendas, em países como Guatemala esta participação é de 35%. Os países onde são registradas as maiores concentrações, além do Brasil, são Argentina, Chile, Costa Rica, México e Colômbia (REARDON et al, 2003). As quatro maiores redes na América Latina são Wal-Mart, Casino, Carrefour e Soriana.

**Box 2 - As maiores redes de supermercado da América Latina**

No ranking dos principais supermercados da América Latina ressalta-se a presença de um supermercado regional mexicano em quarto lugar, o Soriana e os grandes investimentos realizados pelos três primeiros grupos no Brasil. O Casino atua no Brasil por meio de uma *joint venture* com a Companhia Brasileira de Distribuição.

Já os varejistas do setor de moda que engloba vestuário, calçados, joalheria, acessórios e produtos têxteis para casa tiveram crescimento lento nos primeiros cinco anos da década de 2000 se comparado com outros tipos de varejo como o de bens não duráveis. Já no ano de 2006, houve uma retomada das vendas e, em termos de retorno, os lucros líquidos médios foram de 2,6% neste ano, mostrando um rendimento acima da média se comparado com outros tipos de varejo (DELOITTE, 2009).

A segunda maior rede de varejo de vestuário do mundo tem o controle desde 1998 da terceira maior rede de varejo no Brasil, a Renner.

Tabela 3 – Vendas e país de origem dos principais varejistas de moda em 2006.

Varejistas	Vendas a varejo (em US\$ bilhões)	País de origem
Federated Dept. Stores	27,0	EUA
J.C.Penney	19,9	EUA
TJX	17,4	EUA
Gap	15,9	EUA
Kohl's	15,5	EUA
Otto Group	11,7	Alemanha
KarstadtQuelle	11,4	Alemanha
LVMH	10,8	França
Limited Brands	10,7	EUA
Inditex	10,3	Espanha

Fonte: Relatório Deloitte (2009).

*ii. Fatores de competitividade*

Anterior à década de 90 houve a consolidação de grandes redes como o Wal-Mart, maior varejista do mundo, e Carrefour, o segundo maior, nos mercados europeu e norte-americano. Já após a década de 90, o setor vem realizando novas mudanças como a internacionalização das atividades para mercados asiáticos e latino-americanos. A principal estratégia de grandes redes como Wal-Mart e Carrefour é o preço baixo. No entanto, esta estratégia pode ser alcançada de diferentes formas. No caso do Wal-Mart a vantagem competitiva é obtida por meio de uma eficiente coordenação da cadeia de suprimentos, tanto com fornecedores locais como internacionais (ver Box 1), com maior velocidade na troca de informações. Já no caso do Carrefour, um dos principais trunfos do grupo é a invenção do conceito de hipermercado e a capacidade de adaptar suas atividades a diferentes realidades.

Os Estados Unidos, Japão e Alemanha são respectivamente os três primeiros mercados varejistas do mundo. Apenas a Alemanha é responsável por 15% do mercado varejista da Europa que corresponde a dois trilhões de dólares anualmente (CHRISTOPHERSON, 2007).

Pode-se observar que o primeiro e terceiro maiores mercados de varejo do mundo, Estados Unidos e Alemanha respectivamente, apresentam modelos distintos de varejo. O mercado alemão é constituído por dois tipos de varejo de alimentos. O primeiro são as grandes redes de varejo que detêm 80% do *market share* e que têm estratégias baseadas em baixos preços, pouca variedade de produtos, ofertas especiais toda semana e nenhum serviço ao consumidor. Este tipo de varejo é caracterizado como lojas de desconto (*grocery discount*). O segundo é constituído por lojas de vizinhança que praticam mais altos preços. Além disso, vale lembrar que nesses mercados é fundamental a função dos atacadistas e são muito comuns as associações entre atacadistas e varejistas. Portanto, a coordenação entre os agentes na cadeia produtiva é de fundamental importância para o sucesso do modelo de lojas de descontos, muito comum na Alemanha.

Já o modelo norte-americano tem como base a estratégia chamada de *lean retailing* que apresenta como características: (a) aplicação de tecnologia logística para rastrear vendas e gerenciar estoques, (b) coordenação da cadeia de suprimentos de maneira a manter relacionamentos com fornecedores, tanto locais quanto internacionais, que reduzam custos e aumentem a eficácia das

transações, (c) agilidade da empresa em usar recursos estratégicos a sua disposição, tais como recursos regionais como trabalho especializado e capital público, (d) atuação de maneira independente, com decisões de investimentos e desinvestimento, sem que haja interferência do ambiente regulatório.

Um terceiro modelo é o dos supermercados ingleses que atuam com preços altos e diferenciação do produto. Os supermercados ingleses também possuem fornecedores exclusivos chamados gerenciadores de categoria (SOUZA, 2005). O objetivo neste caso é diminuir o número de fornecedores para facilitar a coordenação das atividades. Para se ter uma idéia, as margens praticadas pelo varejo de alimentos na Inglaterra são de 6% ou mais, nos Estados Unidos são abaixo de 3% e, na Alemanha, é menor do que nos Estados Unidos (CHRISTOPHERSON, 2007).

Em resumo os principais fatores de competitividade das redes de varejo de alimentos são:

- (a) preços baixos;
- (b) aplicação de ferramentas da logística para aprimorar a coordenação das atividades com fornecedores para diminuir custos;

### *iii) Tendências do setor*

O primeiro elemento fundamental a respeito das tendências do setor é a discussão a respeito do poder atribuído ao varejo nas cadeias produtivas. É consenso que o varejo desenvolve negociações duras com seus fornecedores e esta é uma forma de aumento de suas margens. Agora a questão é se realmente o varejo vem induzindo mudanças na cadeia, e se sim, qual seu poder indutor. O que ocorre é que o alto grau de concentração deste setor e sua grande participação de mercado na venda de produtos alimentícios e não-alimentícios faz com que, no momento da negociação, o poder esteja do seu lado e o varejo usa esse poder para minimizar os riscos do negócio ao transferi-lo para os fornecedores.

É importante diferenciar esse processo por tipo de produto e por porte de empresa. No caso de produtos frescos o poder do varejo é maior, pois os fornecedores são, reconhecidamente, mais pulverizados e, na maior parte das

vezes, não comercializam seus produtos com marca. Já no caso dos produtos de mercearia, o embate com a indústria é mais complicado, pois muitas delas têm produtos em fase de maturidade e já consolidados no mercado. Nesta situação, o poder do varejo diminui, pois simplesmente não é possível deixar este tipo de produto fora das gôndolas. Exatamente neste ponto é fundamental verificar uma outra estratégia do varejo para diminuir o poder da indústria, as marcas próprias.

Para produtos frescos as grandes redes vêm tentando criar nichos de mercado para o consumo de produtos frescos como é o caso de vegetais frescos orgânicos e embalados e junto aos fornecedores a estratégia é a adoção de determinado padrão de qualidade e compra de grandes volumes (algumas estratégias de diferenciação serão vistas na seção sobre sustentabilidade).

Vale também ressaltar a importância do porte da empresa no que tange às negociações. No caso do grande varejo, seu poder de barganha é maior ao negociar com fornecedores de porte menor. Há extenso número de registros na literatura sobre supermercados que mostra a poder de negociação do grande varejo junto aos fornecedores ao transferir atividades e pressionar por queda dos preços (ver Box 3).

### **Box 3 - Relações com fornecedores**

Em se tratando especificamente nas relações dos supermercados com fornecedores é consenso entre especialistas o poder dos primeiros nas negociações. Práticas como maior prazo de pagamento, descontos no valor dos produtores entregues e repasses de despesas promocionais aos fornecedores são comuns nas negociações entre supermercados e fornecedores. Segundo uma pesquisa realizada no Reino Unido, país que apresenta um dos maiores níveis de concentração do setor supermercadista, os supermercados desfrutam de maiores prazos de pagamento do que seus concorrentes continentais. Enquanto o prazo médio de pagamento na Europa é de 57 dias, no Reino Unido é de 59 (UK RETAILERS..., 2007).

Um outro aspecto das relações com fornecedores para ambos setores (varejo de alimentos e de vestuário) é como organizá-los e coordená-los de maneira a diminuir os custos e, portanto, utilizar uma estratégia de preços baixos. Para isso tem sido utilizada a tecnologia da informação. As ferramentas de TI são importantes tanto para coletar informações a respeito do

comportamento do consumidor como para repassar estas informações para os fornecedores e, portanto, poder oferecer variedade e conveniência, duas das mais importantes características do varejo de auto-serviço.

#### **Box 4 - Uso da tecnologia da informação no varejo**

Como exemplo, há o caso do sistema Smartlane que consiste no uso de sensores nas portas das lojas que contam o número de pessoas que entram e saem e sensores próximos às caixas registradoras que registram quão rápido as filas estão diminuindo e quantas pessoas estão à espera de serem atendidas. Com este sistema é possível prever com uma hora de antecedência quantas caixas registradoras são necessárias para atender rapidamente aos clientes e monitorar o tempo de espera dos clientes nas filas (RETAILING..., 2007). Outro exemplo também é o caso da empresa RGIS, uma das líderes globais em serviços de inventários terceirizados para indústria e varejo, que investiu US\$ 70 milhões no desenvolvimento de uma tecnologia que permite mensurar e melhorar a performance das vendas e, também, 'mapear' as perdas. O R-Map, vai além do inventário tradicional uma vez que permite que o varejista visualize, em tempo real, dados precisos não só a respeito da quantidade de itens em estoque ou em exposição, mas também a localização exata dos produtos na área de vendas da loja (TECNOLOGIA..., 2008).

A ferramenta também apresenta o detalhamento de informações sobre o fluxo de visitantes na loja, isto é, conhecer o caminho dos clientes por entre as gôndolas. Essa informação permite ao varejista mensurar o giro real das mercadorias e, assim, aumentar o poder de negociação com os fornecedores. E, por outro lado, os fornecedores podem escolher as áreas e posições comprovadamente de maior venda da loja.

Uma tendência da indústria e do setor varejista de vestuário é a estratégia de diferenciar o produto atuando em nichos de mercado. O grande varejo de moda vem diferenciando seu produto por meio da criação de linhas de produtos sustentáveis, como é o caso dos produtos provenientes de algodão orgânico ou linha de roupas cuja produção foi sustentável, com a utilização de sistemas de produção auto-sustentáveis. Além disso, alguns varejistas têm investido no design das roupas por estilistas famosos, como é o caso da Hennes & Mauritz (H&M) que possui linha de produtos desenhados pela famosa estilista Stella McCartney. Similarmente no Brasil, a Riachuelo lançou uma coleção assinada pelo estilista Fause Hatem, a Hering firmou uma parceria com Reinaldo Lourenço e a Melissa já apresentou modelos desenhados por Alexandre Herchcovitch, Marcelo Sommer e Thais Losso, da Cavalaria.

Uma outra tendência mundial são as cadeias *fast fashion*. Um dos exemplos no Brasil é a Hering que lança 6 coleções anuais, cada uma com 2 ciclos que duram em média 4 semanas cada (LUZ, 2008) .

Como resposta a essa customização as grandes marcas criam lojas modernas e passam a lançar com mais frequência produtos de edição limitada. Somado a isso, a concorrência com outros varejistas e até mesmo com museus, teatros e cinemas, faz com que as lojas passem a não somente vender produtos tangíveis, mas entreter e encantar o cliente, como que se o ato de ir a uma loja fosse uma experiência de lazer (LIÇÕES..., 2008). Vale lembrar que este movimento vem tanto do segmento de confecção (indústria de transformação) como do varejo. O que ocorre é que muitas empresas de confecção acabaram também atuando no segmento varejista, como é o caso do Grupo espanhol Inditex que controla a varejista Zara e, no caso do Brasil, o Grupo Guararapes que controla a Riachuelo.

Desta forma, um dos elementos mais importantes deste setor é a questão da flexibilidade e rapidez na oferta de novas coleções. Para ganhar a rapidez necessária é preciso criar uma infra-estrutura logística eficiente. Tendo em vista que a estratégia de muitas empresas do setor é possuir fornecedores em países cuja mão-de-obra é mais barata, para dar um suporte a este processo é utilizada a tecnologia da informação com o objetivo de otimizar as informações ao longo da cadeia de suprimento e, portanto, aumentar a eficiência da cadeia.

Pode-se observar que, para otimizar as atividades, as empresas do setor vêm utilizando estratégias diferentes. Enquanto empresas como a Gap (origem norte-americana) terceiriza as atividades de confecção dos produtos em países com mão-de-obra mais barata, como China, Índia, empresas como a espanhola Zara, além da comercialização também produzem a maior parte de seus produtos. Uma terceira estratégia é a contratação de empresas que gerenciam a produção e embarque das roupas para varejistas como é o caso de empresas como Levi Strauss que contratam a empresa de Hong Kong chamada Li Fung<sup>3</sup> .

---

<sup>3</sup> A empresa com sede em Hong Kong atua em 40 países e possui 14.000 funcionários ao redor do mundo. Todo o trabalho da Li Fung é terceirizado entre 10.000 fornecedores espalhados pelo mundo. Suas atividades consistem desde o desenvolvimento de produto, abastecimento de matérias-primas,



Nos casos da espanhola Zara e da brasileira Riachuelo estas têm foco na integração vertical e na redução do ciclo que vai da produção até a venda do produto final. O ciclo da Zara é de 15 dias, da Riachuelo de 40 e estima-se que as outras redes tenham ciclos de 100 dias. Diante do dinamismo do setor baseado nas mudanças de preferência e da competitividade ancorada sempre na novidade, quanto menor o ciclo, maior a capacidade da empresa em se adequar e atender novas tendências o mais rapidamente possível. Elementos importantes da competitividade do setor são flexibilidade e rapidez<sup>4</sup>.

Por fim, um aspecto fundamental a se ressaltar é a questão da internacionalização das atividades. É consenso que os varejistas estão cada vez mais expandindo suas atividades para mercados ditos emergentes e o grande desafio é saber qual o melhor modelo de negócios a ser seguido. A experiência vem mostrando que o fato de um modelo de negócios ter sucesso no país de origem, não significa necessariamente que o mesmo irá ocorrer em mercados como os asiáticos e mesmo europeus.

Segundo dados do Planet Retail, publicado pelo relatório Deloitte, no longo prazo, as vendas dos varejistas que operam em mais países crescem quase dois pontos percentuais acima dos varejistas que operam em apenas um ou dois países. As empresas que operavam em 2006 em mais de dez países registraram margem média de lucro líquido de 4,7% em comparação a 3,1% daqueles que operaram em apenas um ou dois países.

O fator ambiente institucional tem grande impacto na competitividade do varejo em função de fornecedores locais. A atividade varejista exige que seus gestores entendam o funcionamento e preferências dos mercados locais, bem como o ambiente institucional (que é constituído por regras formais e informais)

---

passando pelo planejamento de produção, garantia de qualidade e expedição. No entanto, o principal produto fornecido pela empresa aos seus clientes é a rapidez em fabricar os pedidos. Enquanto o tempo de espera entre o desenvolvimento do produto e seu lançamento era normalmente de 9 meses, a Li Fung cumpre este ciclo em 5 semanas. Os clientes fazem seu pedido pela web no sistema da empresa e pode rastrear este pedido pelo mesmo sistema inclusive mudando as especificações deste pedido em qualquer fase antes de passar para outra. A empresa tem como clientes empresas como Levi Strauss e Reebok. (LAUDON, LAUDON, 2004; [www.lifung.com](http://www.lifung.com)).

<sup>4</sup> No caso da Zara, para alcançar esta vantagem são os pontos de venda que definem as tendências e transmitem as informações para a indústria de confecção. É dada autonomia para os gerentes das lojas escolherem os produtos e seus modelos de acordo com a demanda e as preferências do consumidor de cada loja (Revista Exame, 2005).

na gestão dos fornecedores locais. Para maiores detalhes, ver Box 6 com a experiência do Wal-Mart na Alemanha.

**Box 6 – Saída do Wal-Mart da Alemanha**

Na Alemanha, o Wal-Mart não conseguiu otimizar suas estratégias e recursos utilizados no mercado norte-americano e que são sucesso no Canadá e México. Uma delas é a questão do relacionamento com fornecedores. Uma das estratégias da rede é estabelecer relações diretas com a indústria e com produtores. No entanto, no mercado alemão, os atacadistas continuam intermediando estas transações. Na Alemanha, o Wal-Mart não teve poder de mercado<sup>5</sup> para alterar o sistema de distribuição para reduzir os custos nas relações com atacadistas e, em decorrência, custos de estoque, como acontece no mercado norte-americano. Outro ponto é que o varejo de alimentos na Alemanha é baseado em preços baixos, justamente a estratégia do Wal-Mart, e as margens de lucro são menores do que aquelas praticadas no mercado norte-americano que são abaixo de 3%. Por último, ressalta-se o fato do Wal-Mart não reconhecer sindicatos de trabalhadores do varejo e, na Alemanha, estes sindicatos são protegidos por normas sociais que prevêm uma maior cooperação entre os atores da cadeia e os agentes atuam de uma maneira conjunta justamente o contrário de uma das ações fundamentais para a estratégia do grande varejista. Diante desses fatores o Wal-Mart saiu deste mercado em 2006, vendendo suas instalações para a rede alemã Metro, a terceira maior do mundo.

Fonte: CHRISTOPHERSON (2007).

Em resumo as principais tendências do setor varejista são:

- marca própria;
- internacionalização das atividades e aumento das fusões e aquisições nos países em desenvolvimento para a prática de economias de escala e escopo
- tecnologia da informação
- desafios do ambiente institucional

**b. Modificações recentes na demanda**

De maneira geral, pode-se afirmar que uma das principais mudanças em termos da demanda para o setor de varejo é a maior procura dos consumidores por produtos sustentáveis. A sustentabilidade está relacionada à utilização de

---

<sup>5</sup> As cinco primeiras redes na Alemanha detêm 80% do mercado e o Wal-Mart entrou no mercado alemão por meio da compra de duas pequenas redes, ocupando o décimo lugar.

sistemas de produção que não prejudiquem o meio-ambiente. Além disso, há uma preocupação com a questão da segurança alimentar em função dos problemas sanitários ocorridos na Europa como é o caso da doença da vaca louca, o caso da contaminação por dioxina, dentre outros.

Os problemas de contaminação diminuíram a confiança da população nos agentes das cadeias produtivas de alimentos com relação à segurança alimentar. Diante do problema da assimetria informacional, abriu-se espaço para que o setor privado, na figura do varejo, adotasse estratégias de coordenação das cadeias produtivas de alimentos, como por exemplo, a adoção de certificados de qualidade. Principalmente para alimentos que, na maior parte das vezes, são bens de crença, os certificados são usados para garantir a qualidade de produto e processo. Há os certificados criados por grupos de supermercados, como é o caso do EurepGap (ver Box 6), e aqueles criados por supermercados individuais, os chamados certificados privados, como é o caso do certificado *Nature's Choice* da rede inglesa Tesco e do *Field to Fork* da rede também inglesa Mark and Spencer. No entanto, além dos certificados privados, há também alguns sistemas da qualidade intensamente difundidos e exigidos por diferentes agentes do setor, como é o caso APPCC – Análise dos Perigos e Pontos Críticos de Controle que tem como função detectar nos processos produtivos os principais pontos de contaminação.

Além dos certificados, há o surgimento de nichos de mercado como é o caso de produtos orgânicos e do certificado comércio justo. Geralmente, para cada nicho de mercado, em se tratando de bens de crença, há certificados de várias agências como é o caso da *Fair Trade Federation* que garante que as relações de comércio para aquele produto são mais equilibradas e justas para os produtores em questão.

**Box 7 – EurepGap**

O certificado EurepGap foi criado por um grupo de supermercados ingleses e holandeses em 1997 pelo grupo Eurep (Euro-retailer Produce Working Group). Ao longo dos anos o grupo também passou a ter entre seus membros produtores rurais, empresas de insumo e de serviço voltados para atividades rurais. O EurepGap é constituído por um grupo de documentos normativos referentes às atividades de produtores rurais ou grupo de produtores rurais e trata, portanto, apenas de certificar as atividades de produção agropecuária. O selo foi criado em função dos supermercados terem fornecedores dispersos geograficamente o que inviabiliza, em muitas situações, que os supermercados façam vistorias nos locais de produção. Além disso, o certificado cria uma linguagem comum que deve ser seguida pelos diferentes agentes que compõem a cadeia, ou seja, codifica-se a informação (SOUZA, AMATO, 2006).

- c. Efeitos das mudanças na regulação sobre o investimento
  - i. Regulação do comércio internacional e Papel e efeitos do marco institucional

Há duas principais frentes de ação da regulação no comércio varejista internacional. A primeira delas está relacionada à segurança alimentar. Uma das mais importantes medidas relacionadas a padrões de qualidade do produto é a chamada Diretiva EU 42/2000/EC relativa aos limites de quantidade de resíduos nos alimentos. Há também alguns padrões de regulamentação internacional como é o caso das Boas Práticas Agrícolas e de Fabricação cujo uso vem sendo promovido pela indústria e varejo como resposta às necessidades dos consumidores por alimentos mais saudáveis.

**Box 8 – Boas Práticas Agrícolas (BPA)**

É um padrão de regulamentação internacional cujo o objetivo é reduzir riscos associados ao uso de pesticidas, levando em consideração a saúde dos consumidores e dos funcionários envolvidos na atividade, bem como considerações ambientais e de segurança. O uso do BPA vem sendo promovido e desenvolvido por empresas de processamento de alimentos e varejistas. O padrão BPA vem sendo adaptado de acordo com os locais em que é aplicado. Um dos exemplos ocorre quando agências nacionais promovem o padrão para garantia da qualidade e gerenciamento ambiental, tais como as agências governamentais do Canadá e da França (SOUZA, AMATO, 2006).

Ainda tratando de alimentos, há o chamado *Codex Alimentarius*, definido pelo órgão que é parte da Organização das Nações Unidas (ONU) a *Food and*

*Agricultural Organization* (FAO), que compreende um grupo de padrões e recomendações para a produção e comercialização de alimentos. Os padrões e recomendações estão diretamente relacionados a questões como rotulagem de alimentos, aditivos, métodos de análise e amostragem de alimentos, higiene alimentar, nutrição e alimentos para dietas especiais, inspeção para importação e exportação de alimentos bem como sistemas de certificação e resíduos de produtos veterinários e pesticidas nos alimentos (UNDERSTANDING...,1999).

**Box 9 – Codex Alimentarius**

O Codex Alimentarius foi criado em 1961 por duas agências da Organização das Nações Unidas, a *Food and Agricultural Organization* and a *World Health Organization*. Os principais propósitos da criação deste padrão são proteger a saúde dos consumidores e garantir práticas de comércio justas, bem como promover a coordenação de todos os trabalhos envolvendo padrões alimentares desenvolvidos por agências governamentais e não-governamentais. Para cada padrão deve-se definir sua denominação, escopo, descrição, pesos e medidas. A definição dos padrões garante que o consumidor não receberá um produto abaixo do padrão aceitável e definido pelo Codex. São especialmente importantes no caso de alimentos os padrões relativos a aditivos, contaminação e higiene para garantir a saúde dos consumidores. O Codex Alimentarius contém mais de 200 padrões referentes a alimentos individualmente ou grupos alimentares. Além disso, inclui a lista de padrões gerais para rotulagem de alimentos pré-empacotados, padrões de reclamações e padrões para rotulagem nutricional (*Food and Agriculture Organization – FAO, 2009*).

A segunda frente de ação da regulação refere-se as relações do varejo com fornecedores. No caso do Reino Unido, as práticas com fornecedores vêm sendo questionadas no âmbito da *UK Competition Commission*. Esta instituição, pública e independente, é responsável por investigar os processos de fusão e aquisição, e a regulação dos principais mercados industriais. No relatório da Instituição publicado em 2000, recomenda-se a criação de um “código de conduta” para, entre outras coisas, regular as relações do varejo de alimentos com seus fornecedores. Já no relatório de 2008 é ressaltada (UK COMPETITION COMMISSION, 2008) a importância de se fortalecer e expandir o mesmo código e recomenda-se a existência de um *ombudsman* independente e externo para monitorar se os agentes estão atuando de acordo com o código de conduta.

## Tendências do investimento no Brasil

### a. Panorama da indústria no Brasil

#### i. Dados gerais e formas de organização do varejo no Brasil

O varejo é um setor que absorve mão de obra não tão qualificada quanto na indústria e apresenta uma alta rotatividade do emprego, justamente por ser um setor compensatório do desemprego na indústria. Entretanto, o volume de empregos tende cada vez mais ser reduzido já que os novos padrões de concorrência direcionam investimentos em tecnologias poupadoras de mão de obra e melhor qualificação dos funcionários (SANTOS & COSTA, 1998).

Basicamente, o varejo de alimentos, é constituído por 2 tipos de estabelecimentos: o tradicional e o auto-serviço. No varejo tradicional, a venda depende de atendimento, ou seja, requer a presença de um vendedor ou balconista, normalmente possui menos de três *check outs* e possuem um caráter de atendimento local.

O auto-serviço é caracterizado pela disposição *self-service* dos produtos e com *check outs* na saída da loja. Esse conceito foi introduzido no Brasil nos anos 50 com as lojas Peg-Pag do grupo Pão de Açúcar. Nos anos 80, o grupo francês Carrefour introduziu o formato de hipermercado e nos anos 90, o Wal-Mart, com a estratégia de logística e distribuição aliada à informática introduziu o formato de clube atacadista, o Sam's club (SATO & BESSA, 2000).

Da mesma forma, o setor de varejo têxtil também é caracterizado pelas lojas *self-services* onde atuam as grandes redes como a Renner, C&A, Riachuelo, Marisa e Pernambucanas. As grandes lojas de departamento do varejo de vestuário competem com lojas de departamentos locais, nacionais e internacionais, lojas de especialidades, lojas de desconto e comércio varejista em geral. Atualmente, estão sofrendo a concorrência também dos super e hipermercados, uma vez que estas vêm investindo cada vez mais no aumento da participação das vendas de produtos não alimentícios, notadamente vestuário e calçados, que proporcionam margens brutas maiores que dos alimentos.

O CBD é um exemplo desse esforço, pois está investindo em vestuário, calçados, cama, mesa e banho, desenvolvendo marcas próprias e agregando conceito de moda nos produtos e nas campanhas publicitárias (FREDERICO, 2004).

Além das grandes redes de lojas de departamentos, o setor de varejo de vestuário no Brasil é composto por pequenas lojas varejistas locais, muitas vezes que carecem de escala, ampla base de fornecedores e eficiência operacional das grandes redes, porém são capazes de competir com as grandes lojas por se adaptarem às preferências locais com maior flexibilidade (RENNER, 2008).

Além disso, em alguns casos, esses pequenos varejistas atuam de maneira informal na economia, sem observar o cumprimento de leis fiscais, trabalhistas e previdenciárias, e, conseqüentemente, praticam preços mais baixos. Mesmo com essa “vantagem”, devido a sua falta de escala e fontes de capital escassas, tais empresas varejistas locais estão geralmente mais expostas aos reveses econômicos quando comparadas às grandes redes.

Os *shopping centers* são o principal destino para compras dos consumidores urbanos brasileiros, pois são capazes de concentrar de maneira conveniente, em um único estabelecimento, uma variedade de produtos que atendam a diversos interesses, além de oferecerem segurança, facilidade de acesso, estacionamento e outros serviços associados (MARISA, 2008).

Para se ter uma idéia, entre 2000 e 2006, o número de *shopping centers* cresceu a uma taxa anual composta de 7,04%, segundo a ABRASCE – Associação Brasileira de Shopping Centers.

Até os anos 80, o varejo brasileiro se caracterizava por concorrência regional, lojas especializadas atuando apenas localmente, redes regionais e poucas cadeias de lojas no contexto nacional (ALMEIDA, 2006).

O setor varejista de alimentos no Brasil teve sua grande transformação na década de 90, principalmente porque o controle da inflação, a melhor distribuição de renda e a estabilidade econômica estimularam a expansão das empresas nacionais. Somado a isso, a abertura comercial e a saturação dos mercados em países desenvolvidos incentivaram a entrada de empresas estrangeiras no país.

A estabilidade econômica também estimulou a disputa pelo atendimento aos consumidores das classes C, D e E, cuja demanda reprimida era (e ainda é) grande, tanto por alimentos e gêneros de primeira necessidade quanto por bens de consumo duráveis, uma vez que o aumento da renda insere essa população na classe dos consumidores potenciais.

De fato, o volume de vendas em geral responde rapidamente às mudanças macroeconômicas e aos indicadores de renda dos consumidores. Enquanto as vendas de bens de consumo não-duráveis variam conforme o salário mínimo devido à influência que exerce sobre o consumo de alimentos, a variação das vendas de bens duráveis e semiduráveis é mais sensível às oscilações na massa salarial.

A estratégia das empresas internacionais no Brasil ocorreu através de fusões e aquisições de grandes e médias redes de supermercado (tabela 3) devido à escassez e elevado custo das áreas disponíveis nos grandes centros urbanos (SANTOS, GIMENEZ, 2002).

Vale ressaltar também que, na década de 90, a Companhia Brasileira de Distribuição (CBD) teve adquirido 24,5% do seu capital pela francesa Casino. Em 2005, esse percentual subiu para 50%. Outros grupos também começaram suas operações no Brasil como é o caso dos portugueses Jerônimo Martins e Sonae que adquiriram, respectivamente, o supermercado Sé e a Cia Real de Distribuição e Mercadorama (SANTOS, GIMENEZ, 2002).

Entretanto, também houve a instalação de novas lojas, como foi a estratégia de entrada do Wal Mart em 1995. A Wal-Mart atua no Brasil através da sua subsidiária Wal-Mart do Brasil Ltda, criada em junho de 1994, como uma *joint venture* com a Lojas Americanas. O primeiro SAM's Club foi aberto em maio de 1995 e o primeiro Supercenter começou a funcionar seis meses depois.

Segundo o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2003), até meados dos anos 90, o setor supermercadista brasileiro possuía como característica marcante o fato do capital nacional ser majoritário. Além disso, o setor era dominado por empresas de gestão familiar e contava com redes de porte médio e de atuação regional. Até 1995, o Carrefour era a única grande rede de capital estrangeiro. E, como



foi dito anteriormente, o aporte de capital estrangeiro ocorreu, em sua maioria, na década de 90<sup>6</sup>.

Em 2003, das cinco principais redes que detinham cerca de 60% do faturamento do segmento, apenas uma era de capital nacional (DIEESE, 2003).

Tabela 4: Ranking de supermercados 2003.

<b>EMPRESA</b>	<b>FATURAMENTO (em reais)</b>	<b>ORIGEM DO CAPITAL</b>
CBD	11.668.664.073	Francês
CARREFOUR	10.070.763.269	Francês
BOMPREÇO	3.342.522.574	Americano
SONAE	3.341.908.090	Português
SENDAS	2.526.807.000	Brasileiro

Fonte: ABRAS (2008).

Além da entrada de redes internacionais no mercado brasileiro, um movimento de aquisição internamente também se verificou nesta época a exemplo da CBD que adquiriu o Sendas, o Carrefour que comprou o Eldorado e o Wal-Mart com a aquisição do Bompreço.

A participação de mercado das cinco maiores redes é de 60% em 2007 (conforme tabela 6), entretanto, os níveis de concentração não chegam àqueles de países desenvolvidos como é o caso da Inglaterra, onde as 5 maiores detêm 80% do mercado (SUPERMERCADO..., 2008).

Segundo Farina & Nunes (2002), no Brasil houve uma desconcentração do varejo de alimentos associada à expansão de supermercados independentes/redes regionais (em termos de número de estabelecimentos e participação de mercado) e do varejo tradicional (somente em número de estabelecimentos)<sup>7</sup>. Este fato indica que o setor varejista de alimentos no Brasil vem sinalizando uma tendência diferente do consenso geral, representada pela alta concentração das vendas pelas grandes redes de supermercado

<sup>6</sup> Apenas no ano de 1997, ocorreram 3 grandes fusões/aquisições, o Sonae adquiriu ações da Cia Real de Distribuição, o Carrefour adquiriu o Eldorado e o Jerônimo Martins comprou a rede Sé. Em 1998, o Sonae comprou 85% do Cândia e adquiriu totalmente o Mercadorama.

<sup>7</sup> Segundo ACNielsen, varejo tradicional é aquele onde um vendedor está presente para servir os consumidores. Segundo a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), supermercado é uma loja *self-service* com pelo menos duas máquinas registradoras. E redes de supermercados são aquelas constituídas por 5 ou mais lojas com o mesmo nome (FARINA, NUNES e MONTEIRO, 2005)

(REARDON et al., 2003; *UK COMPETITION COMMISSION*, 2000; VORLEY, 2003).

Tabela 5: Os cinco principais varejistas no Brasil – 2007

<b>Supermercados</b>	<b>Pais de origem</b>	<b>Market Share*</b>
Carrefour	França	21%
Companhia Brasileira de Distribuição	Capital brasileiro e francês (Grupo Casino)	20%
Wal-Mart	Estados Unidos	16%
G.Barbosa	Adquirida pela rede chilena Cencosud	2%
Cia Zaffari	Brasil	1,5%

\* O market share foi calculado com base no faturamento total declarado somente pelas 500 maiores empresas

Fonte: ABRAS, 2008.

De fato, apesar da expansão das 50 maiores empresas, também observa-se que as empresas de menor porte pertencentes ao grupo das 301-500 maiores apresentaram altos padrões de crescimento. Segundo o Ranking 2008 da Abras, esse grupo faturou 483 milhões de reais em 2007 e essas empresas somam 229 lojas, ou seja, a maioria detém uma loja apenas. Elas empregam cerca de 4000 funcionários<sup>8</sup>.

Os supermercados considerados de pequeno e médio porte apresentaram, em 2007, lucratividade maior na comparação com os resultados das maiores redes. Segundo matéria da Folha on line (2008), o lucro sobre o faturamento dos regionais foi de 3%, contra 1,3% dos grandes. Esse bom resultado deve-se ao fato da troca de comando familiar por uma direção profissional, o que resulta em eficiência e melhores resultados.

As redes mais expressivas são, por exemplo, o Prezunic e Zona Sul (ambas no Estado do Rio de Janeiro), Angeloni (SC), Yamada (PA) e DMA e BH (MG) que chegam a faturar mais de R\$ 1 milhão.

O Prezunic teve expansão de 20% e registrou um faturamento de R\$ 1,5 bilhão. O Savegnago, do interior de São Paulo, expandiu 17%, com

---

<sup>8</sup> Vale salientar que esse segmento está crescendo em participação haja vista que para participar do estudo da ABRAS, é necessário um faturamento mínimo de R\$ 100 mil ao ano e a empresa do 500º lugar faturou mais de R\$ 240 mil.

faturamento de R\$ 600 milhões e o Yamada, do Pará, cresceu 13% com faturamento de R\$ 1,1 bilhão (FOLHA ON LINE, 2008).

Uma explicação para isso decorre dos custos maiores da logística das grandes redes, mas sabe-se também que há uma alta informalidade em muitas lojas e até mesmo redes menores. No varejo de vestuário, as grandes redes nacionais e as pequenas lojas familiares (muitas vezes informais) respondem por 60% das vendas de vestuário (ARTIGAS & CALICCHIO, 2007). Sendo assim, apesar de existirem varejistas multinacionais como Mango, Miss Sixty e Zara atuando no mercado brasileiro, ainda são poucas as redes globais que competem no mercado de massa.

**Box 10 – A rede Deib Otoch**

Acompanhando a mesma tendência do varejo de alimentos, neste mercado há também a participação de redes regionais. O grupo cearense Deib Otoch começou seu plano de expansão em direção ao Norte do País. Inaugurou, em Belém, sua maior loja, com 5.400 m<sup>2</sup> e que leva a nova bandeira, a By Express já presente em Natal, São Luiz e Teresina.

O investimento da primeira das três unidades que serão abertas no Pará é de R\$ 8 milhões e busca um mercado em expansão em que a concorrência ainda não é tão acirrada quanto em outras regiões do país, como o Sudeste. Até 2010, o grupo estima abrir 40 lojas no Norte, Nordeste e Centro-Oeste.

O grupo adquiriu todos os pontos da Mesbla na Paraíba e em Brasília e contratou até ex-funcionários do antigo magazine, além de importar executivos experientes em varejo como os da C&A e da Trevisan Consultores. Além do investimento em novas lojas, reformas e aquisições serão investidos R\$ 16 milhões em marketing e ações promocionais.

A expansão do Deib Otoch conta com recursos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) irá financiar R\$ 38,1 milhões dos R\$ 58 milhões do plano de expansão. Com esses investimentos, o grupo quer abrir 40 lojas no Norte, Nordeste e Centro-Oeste até 2010.

Fonte: Gazeta Mercantil, 2008

Alguns autores argumentam que a importância das redes regionais deve-se ao fato de que o Brasil possui uma grande área e grandes diferenças regionais o que dificulta a expansão das cinco maiores, uma vez que elas necessitam de grandes volumes de venda (economias de escala e escopo) para tornar suas atividades viáveis economicamente.

A literatura sobre supermercados ressalta ainda a importância de fornecedores locais e dos relacionamentos com agentes locais para o desenvolvimento da atividade, o que evidencia a dificuldade das grandes redes

em se adequar às diferenças regionais apresentadas no território brasileiro e o sucesso de redes regionais de supermercados. Todavia, sabe-se que esse setor opera com muita informalidade, o que acaba beneficiando as pequenas redes.

#### **Box 11 – O Caso do Grupo Martins**

Além do fenômeno das redes regionais, vale ressaltar a iniciativa de atacadistas para fortalecer pequenos e médios supermercados. Este é o caso da Rede Smart que foi criada há quatro anos pelo Grupo Martins. O modelo da rede consiste em pequenos e médios supermercados associarem-se vinculadas ao Grupo Martins em busca de experiência em gestão, marketing cooperado e economia na compra de produtos do Martins. Dentre as exigências do Grupo Martins para que o supermercado faça parte da Rede Smart está o tamanho da loja, que deve ter no mínimo, 600 metros quadrados e três check-outs, investimento mínimo de R\$ 100 mil para reforma e padronização da loja, o pagamento de uma taxa única que varia de R\$ 7 mil a R\$ 10 mil e uma mensalidade de R\$ 1 mil (CANÇADO, 2003). Para atender a estas exigências o braço financeiro do Grupo Martins, o Tribanco, fornece uma carteira de crédito ao pequeno e médio varejista (FILGUERIAS, 2008).

A rede Smart possui 1.200 lojas distribuídas em 11 estados do Centro-Oeste, Sudeste e Nordeste, além do Distrito Federal, com faturamento de R\$ 5,2 bilhões por ano. Apenas no ano de 2008, a rede Smart abriu 85 novas lojas em Pernambuco e 83 em Mato Grosso do Sul (RAMOS, 2008).

Os três principais varejistas de moda no Brasil são C&A, Riachuelo e Renner. Em 2007, as três principais redes somavam 334 lojas, sendo 146 da C&A, 93 da Riachuelo e 95 da Renner<sup>9</sup>. Com exceção da rede Renner, as duas primeiras têm como público alvo as classes B, C e D. Já a Renner tem como público alvo as classes A, B e C<sup>10</sup>. Outro varejista importante do cenário nacional e internacional é a Zara, do grupo espanhol Inditex, que tem como público alvo as classes A e B e que atua com altos preços se comparado as concorrentes.

<sup>9</sup> Dados obtidos através dos sites das empresas e da CVM.

<sup>10</sup> Segundo a Pesquisa Nacional por amostra de Domicílios (PNAD, 2005) a renda média familiar e anual (em reais) é de: classe A 82.740,00, classe B 32.760,00, classe C 12.600,00, classe D 6.720,00, classe E 3.360,00.

Tabela 6: As cinco principais redes de varejo de vestuário no Brasil.

	<b>C&amp;A</b>	<b>Riachuelo</b>	<b>Renner</b>	<b>Marisa</b>	<b>Pernambucanas</b>
Número de lojas	146	93	95	217	277
Faturamento	R\$ 3,8 bi	R\$ 2,3 bi	R\$ 2,4 bi	R\$ 1,2 bi	R\$ 3,3 bi
Público-alvo	B/C/D	B/C/D	A-/B/C+	B/C	B/C/D

Fonte: site das empresas

O setor varejista de vestuário no Brasil é bastante pulverizado entre grandes lojas de departamento, e pequenas lojas de varejo, também chamadas de varejo tradicional, e hipermercados e supermercados. Apesar da falta de escala das atividades do varejo tradicional, a grande vantagem deste grupo de firmas é de se adaptar rapidamente às preferências locais e também ao alto grau de informalidade. Estima-se que o grande varejista local, com apenas um formato de loja, e os varejistas tradicionais sejam responsáveis por 60% das vendas de vestuário no Brasil.

Sob o aspecto da demanda, pesquisas indicam que o consumidor brasileiro tem preferência por marcas nacionais o que torna difícil a inserção de marcas estrangeiras entre os consumidores. Em pesquisa realizada pela empresa de consultoria McKinsey cerca de 80% dos entrevistados responderam que confiam em marcas locais. Esta aceitação faz com que as redes estrangeiras tenham que criar uma identidade nacional. Foi o que fez a C&A, que, apesar de estar no Brasil desde 1976, promove campanhas com modelos brasileiras.

## **Dinâmica recente do investimento**

### **a.Principais investimentos recentes.**

#### **i. Capacidade produtiva (induzidos)**

Segundo dados da ABRAS o setor investiu 2,5 bilhões de reais em 2007 entre investimentos em novas lojas, reformas, tecnologias e serviços aos clientes<sup>11</sup>. O perfil de investimento na expansão da capacidade produtiva

<sup>11</sup> Vale ressaltar que estes são valores declarados pelas empresas quando aceitam participar da pesquisa. Também, são dados somente das 500 maiores empresas. Ainda existem empresas que não aceitam participar da pesquisa e as empresas que faturam menos de R\$ 100 mil ao ano.

mostra que as redes têm aumentado o número de lojas com formatos menores, de menos de 250 metros quadrados e apenas um *check-out*.

De fato, os investimentos realizados em 2007 superaram os dois últimos anos. Segundo dados do Ranking 2008 da Abras, as 277 empresas que declararam seus investimentos em 2007 desembolsaram R\$ 2,5 bilhões para ampliar, reformar, construir, adquirir e melhorar suas operações contra R\$ 1,85 bilhão em 2006 e R\$ 2,37 bilhões em 2005.

As grandes redes varejistas de vestuário no Brasil também estão fazendo investimentos em ativos fixos. Os principais investimentos realizados estão em abertura e preparação de novas lojas, além da remodelação de instalações e atualização de sistemas e equipamentos de tecnologia.

#### **Box 12 – Tendência de Investimentos do Grande Varejo**

As lojas Renner, segunda maior rede de lojas de departamentos de vestuário no Brasil, investiu mais de R\$ 35 milhões apenas no terceiro trimestre de 2008 (julho a setembro) com a inauguração de duas novas lojas, o que totaliza 103 em operação (VAREJO..., 2008). Seguindo a mesma tendência, a Marisa investiu cerca de R\$ 40 milhões para a abertura de 20 novas lojas em 2008 e a Hering Store pretende inaugurar 43 lojas, totalizando 224 (ALVES, 2007; LUZ, 2008).

Para o varejo de alimentos, deve-se acirrar ainda mais a competição entre os supermercados, pois calcula-se um investimento de mais de R\$ 4 bilhões. Dados de vários números da Gazeta Mercantil (2008) indicam que o Carrefour investirá R\$ 3 bilhões até 2010, mantendo a média histórica de aproximadamente R\$ 1 bilhão ao ano. Em 2008, o foco da empresa também foi a aquisição de terrenos, além da abertura de 18 lojas. A partir de 2009, a meta é abrir 20 lojas por ano, sendo 10 da bandeira Atacadão.

Já para o Grupo Pão de Açúcar, dos recursos previstos para o ano de 2009, cerca de R\$ 733 milhões, cerca de um terço, está concentrado na aquisição de novos terrenos. O restante será voltado para a abertura de 91 pontos-de-venda, sendo dois hipermercados e cinco supermercados, 14 lojas Assai e 10 postos de combustível. Entretanto, o foco dos recursos está na abertura de 60 lojas de vizinhança ExtraFácil. Os recursos para 2008, são modestos comparados à média histórica da rede de mais de R\$ 1 bilhão por ano. Nos últimos quatro anos, o Pão de Açúcar investiu R\$ 3,2 milhões com a abertura de 74 lojas.

O terceiro maior varejista no Brasil, o Wal-Mart, divulgou que vai investir entre R\$ 1,6 bilhão e R\$ 1,8 bilhão na abertura de 80 ou 90 novas lojas. Trata-se do maior aporte realizado pela rede norte-americana no País desde que a rede iniciou sua operação há 14 anos. Neste ano, Wal-Mart está investindo R\$ 1,2 bilhão na abertura de 36 lojas, reforma de 118 e abertura de um centro de distribuição. Segundo a Gazeta Mercantil (2008), nos últimos quatro anos, o Wal-Mart fez aportes de mais de R\$ 3 bilhões no País.

A tabela 8 ilustra os investimentos das maiores redes varejistas a partir do ano de 2007 e os tipos de investimento realizados.

Tabela 8 – Investimentos das maiores redes de supermercado a partir de 2007

Varejo	Valor (ano)	Tipo de investimento
Carrefour	Média histórica de R\$ 1 bilhão por ano	Aquisição de terrenos Abertura de 20 lojas por ano, sendo 10 da bandeira Atacadão
CBD	R\$ 733 milhões	1/3 novos terrenos 91 pontos de venda (2 hiper, 5 super, 14 Assai, 10 postos de combustível e 60 ExtraFácil)
Wal-Mart	Entre R\$ 1,6 bilhões e 1,8 bilhões	Abertura de 80 a 90 lojas Reforma de 118 lojas Abertura de um CD Abertura de 23 lojas Maxxi Atacado

Fonte: (Gazeta Mercantil, 2008. Vários Números)

Um outro canal que vem merecendo atenção das grandes redes são as lojas menores e de vizinhança uma vez que, principalmente em se tratando de alimentos frescos, este formato costuma ser mais aceito entre os consumidores. Segundo SuperHiper (2008) os supermercados menores conhecem melhor a preferência e os hábitos dos consumidores e, por isso, também garantem um atendimento de qualidade.

Embora as lojas de conveniência e lojas de desconto como o Dia % (pertencente ao Carrefour) e o Extra Perto e Extra Fácil (CBD) ainda sejam canais que agradem o consumidor, eles tiveram seu ápice de participação no total de lojas no ano de 2005, representando 46%.

Dando continuidade ao plano de expansão de sua bandeira de conveniência, o Grupo Pão de Açúcar inaugurou, em 2007, no interior de São Paulo - Americana, Piracicaba e Monte Mor - três novas unidades de Extra Perto. As novas lojas fizeram parte do investimento de R\$ 150 milhões do grupo Pão de Açúcar para a implantação do novo formato de supermercado (REGISTRO..., 2007).

No ano de 2007, segundo o ranking da ABRAS (2008), os formatos de loja menores de 250 m<sup>2</sup> diminuíram sua participação entre o total de lojas, passando de 45,3% do total de lojas em 2006, para 37,2% em 2007. Excluindo-se esse exemplo, todos os tamanhos de loja expandiram sua participação. Os estabelecimentos de 1 mil a 2,5 mil m<sup>2</sup> passaram de 894 para 960 unidades. As de 2,5 mil a 5 mil m<sup>2</sup> passaram de 242 à 278 e as grandes lojas com mais de 5 mil m<sup>2</sup> saltaram de 204 para 266.

A explicação para esse fenômeno reside na melhoria da renda do consumidor brasileiro que pôde comprar um maior número de itens e com mais variedade. Assim, mesmo que o consumidor procure supermercados mais próximos, com maior facilidade de circulação pela loja, ele também busca encontrar mais itens e mais opção de marca, favorecendo assim, as lojas de mais de 250 m<sup>2</sup>.

Já o fato dos hipermercados também estarem em expansão deve-se ao fato deste formato de loja oferecer ao consumidor uma solução completa para o abastecimento do lar e ainda dispor de áreas de grande apelo como eletroeletrônicos com prazos, sortimentos e preços bastante competitivos. O mesmo ocorre com os shopping centers. Assim, a capacidade de encontrar espaços adequados nos *shopping centers* de grande movimento é um componente chave para a estratégia de expansão de comércio varejista de vestuário no Brasil.

Outro ponto de destaque no que diz respeito ao desenvolvimento do setor é o comércio eletrônico de varejo. O acesso à internet, sobretudo das Classes C e D, está contribuindo para o crescimento do número de consumidores que utilizam a *web* como canal para compras. De acordo com pesquisas realizadas pela E-bit, o faturamento com o comércio eletrônico em 2006 atingiu R\$4,4 bilhões tendo crescido 76% ante o faturamento de R\$2,5 bilhões de 2005.

Todavia, o setor de vestuário é menos suscetível a perdas de participação de mercado para esse novo canal do que outros setores do varejo, pois além dos consumidores preferirem experimentar suas roupas, conferir as cores, estilos, padrões e sentir as texturas dos tecidos pessoalmente, ao invés de comprar orientando-se meramente por fotos e textos descritivos. Um fator



importante a ser ressaltado e que dificulta a venda *on line* é a falta de padronização de tamanhos no mercado.

Uma grande vantagem competitiva destes setores é a localização, principalmente devido à escassez de áreas nos grandes centros. Justamente por isso, os investimentos em construção de novas lojas são menos expressivos e o movimento mais evidente é a aquisição de terrenos e outras redes já estabelecidas.

Quando se fala em oportunidades no setor de varejo de alimentos ainda existem novos formatos de varejo ainda não tão explorados como o caso recente do Grupo Pão de Açúcar com as Centrais de Compra. O Grupo Pão de Açúcar estabeleceu uma parceria com a União Brasil, uma associação que congrega pequenos supermercados e redes independentes de varejo. O intuito da parceria com a Central de Negócios, é abastecer o pequeno varejo associado.

**Box 13 – Parceria entre CBD e União Brasil**

Segundo a Folha Online (2007), a expectativa é que em seis meses 70% dos produtos de mercearia comercializados pela rede Multishow do Espírito Santo sejam abastecidas pelo Pão de Açúcar. Os outros 30% dizem respeito basicamente a produtos de fornecedores regionais, negociados diretamente pela União Brasil. Para o Pão de Açúcar, a escolha pelo Estado do Espírito Santo, tem dupla importância, já que o acordo lhe permitirá conhecer detalhes do mercado local sem ter que abrir lojas no Estado. Já a União Brasil espera conseguir preços mais baratos e maior variedade de produtos junto aos fornecedores graças à larga escala de compras do Pão de Açúcar.

Uma outra tendência de investimento das grandes redes é a aquisição de atacadistas. A CBD adquiriu, recentemente, a rede de comércio atacadista Assai que tem 14 lojas no Estado de São Paulo, por cerca de R\$ 300 milhões (RESENDE, 2007). Neste sentido, a CBD passa a ter lojas no formato já existente do concorrente Carrefour (que adquiriu o Atacadão) chamado de "atacarejo" que tem como característica vender para pequenos estabelecimentos, como restaurantes e hotéis, e também ao consumidor final. O Wal-Mart também tem suas bandeiras de atacarejo, como é o caso Maxxi e Sam's Club. Esse formato opera com despesas menores do que as dos hiper e

dos supermercados, com sortimento limitado e menos funcionários e configura-se em uma tendência no setor.

Connor (1997) afirma que as redes varejistas com altos volumes de vendas em determinadas regiões investem em canais como o atacado em busca do aumento da eficiência operacional. Além disso, essa estrutura exige altos graus de investimento o que, por sua vez, acaba por criar barreiras a entrada.

#### **Box 14 – O atacado como alternativa**

Para ilustrar a estratégia de investimentos em outros canais, o Maxxi Atacado (marca popular da divisão de atacarejo do Wal-Mart Brasil) começa a expandir sua rede no País, com a inauguração de duas lojas na Bahia e com projeto para uma terceira até o final de 2008, com investimentos na ordem de R\$ 15 milhões em cada uma. O plano de expansão da Maxxi Atacado, que até agora estava restrito apenas aos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, se estenderá ainda este ano para o Ceará (uma loja), São Paulo (3 lojas) e mais uma no Mato Grosso. Ao todo serão mais 10 unidades, mas a meta é chegar ao final de 2008, com 23 lojas da rede atacadista adquirida do grupo Sonae pelo Wal-Mart há três anos (GAZETA MERCANTIL, 2008).

Apesar da proliferação dos *shopping centers* na última década e a expansão de grandes redes de lojas de departamentos, ainda acredita-se haver espaço para investimentos tanto para abertura de novas lojas como para aquisições de redes regionais.

#### **Box 15 – Exemplos de expansões em 2008**

Em 2008, a Le Lis Blanc inaugurou seis unidades próprias, além de duas ampliações. A Riachuelo abriu sete e reformou outras cinco unidades ao longo do ano. As lojas Renner, segunda maior rede de lojas de departamentos de vestuário no Brasil, investiu mais de R\$ 35 milhões apenas no terceiro trimestre de 2008 (julho a setembro) com a inauguração de duas novas lojas, o que totaliza 103 em operação e pretende abrir mais 12 em 2009. Seguindo a mesma tendência, a Marisa investiu cerca de R\$ 40 milhões para a abertura de 20 novas lojas em 2008 e a Hering Store pretende inaugurar 43 lojas, totalizando 224. A Riachuelo verticalizou o seu centro de distribuição na cidade Guarulhos, São Paulo, através da aquisição de um transportador aéreo para movimentação de roupas. Com o novo equipamento, o CD da empresa vai passar a ocupar uma área de 30 mil metros quadrados (hoje são 84 mil). Além disso, ela planeja dobrar o número de pontos de venda nos próximos 10 anos

Fontes: VAREJO TEXTIL...(2008), MORAES (2007), ALVES (2007) e LUZ (2008)

No que tange às fusões e aquisições, o Brasil é o mercado emergente mais atraente para varejistas do setor de vestuário. Em um estudo, a AT Kearney classificou os 10 países mais atraentes para o varejo de roupas e acessórios. O Brasil está em primeiro lugar, na frente da China e Índia. Turquia, Chile, Romênia, Argentina, Tailândia, Rússia e Emirados Árabes Unidos ocupam, respectivamente, as outras posições no ranking.

Segundo o estudo, a boa posição brasileira deve-se a razões demográficas e de demanda: os gastos com vestuário são elevados, e o volume de peças importadas é bastante grande.

No país, o mercado cresce mais de 7% ao ano e está avaliado em US\$ 37,2 bilhões. Cerca de 60% do mercado interno é abastecido por varejistas de pequeno porte. Na avaliação da AT Kearney, pesou o fato de 60% da população brasileira ter idade inferior a 29 anos, classe de consumidores que gasta mais em vestuário. Os consumidores gastam em média US\$ 402 por ano — seis vezes mais que os chineses.

Tabela 9: Principais redes de varejo de vestuário no Brasil e seus investimentos

Grupo Inditex – Zara	3.691 pontos de venda (22 no Brasil e o restante em 68 países) Faturamento em 2007: US\$ 11,9 bilhões. Inaugurou 560 lojas no ano de 2007	Modelo de negócios: integração do processo de produção das fábricas à venda nas lojas o que reduziu para 15 dias o ciclo entre fabricação e venda. /investimento em tecnologia para agilizar processos e responder de forma mais rápida aos desejos do consumidor.
Renner	Plano de expansão de vendas num ritmo de 14 a 15 por ano até 2011. Receita líquida subiu 22% sobre 2006 e atingiu R\$ 1.7 bilhões. Abriu 14 lojas em 2007, 15 em 2008 e abrirá 12 em 2009. 106 lojas	Estratégias: passar a vender artigos de cama, mesa e banho e desmembrar uma das marcas da Renner e transformá-la numa nova marca de varejo. Ciclos de 100 dias
C&A	Rede holandesa que se instalou no Brasil em 1976 (está há 25 anos no Brasil)/presente em 31 cidades com 72 lojas Foco em lojas de 2 mil metros quadrados em shopping centers com oferta de 5 mil toneladas de roupa em um loja Detêm 3% do mercado de vestuário no Brasil e um faturamento próximo a 3 bilhões de reais (praticamente o dobro daqueles das duas principais concorrentes, Riachuelo e Renner juntas)	Ciclos de 100 dias <sup>12</sup> Novo modelo de canal de vendas: cidades menores lojas com cerca de 93 metros quadrados e ao invés da oferta de 5 mil modelos de peças, são apenas 600 peças expostas, como um show room. Outras 700 peças estão disponíveis eletronicamente em computadores de mão e de mesa, manipulados pelos vendedores. Quando comprado, o produto pode ser retirado em dois dias na própria loja ou entregue em casa. O primeiro ponto de venda deste tipo foi instalado na cidade de Itu, São Paulo.
Riachuelo	Propriedade do grupo Guararapes (RN) Construção do maior Shopping center do Brasil Midway, em Natal, no ano de 2005. A partir de 2006, investimentos na abertura de lojas Até 2006, o foco dos investimentos foi a informatização e a construção do shopping. 101 lojas faturamento em 2007: R\$ 2.284.835,00	Segue o modelo de negócios da Zara. A própria Riachuelo decide como serão as coleções e o que será produzido na fábrica do grupo. Até o início da década de 90, o processo era inverso, era a fábrica de Guararapes que desenhava as peças e mandava tudo para as lojas. Investiu na integração do processo de produção com as vendas nas lojas (como a Zara); até 2004, o ciclo de produção à venda era de 180 dias, em 2005, era de 40.
Marisa	Fundada em 1948, conta com 217 lojas. As estratégias da empresa para aumento de rentabilidade estão focadas na expansão da rede de lojas por meio da abertura de novas lojas e ampliação e aumento da variedade de produtos.	Modelo de negócios: baseado na ampliação dos serviços financeiros aos clientes e é a única rede de vestuário feminino a ter loja virtual, a Marisa Virtual.

Fonte: elaborado pelos autores

As lojas de varejo de alimentos têm investido na agregação de serviços, tais como restaurante, postos de gasolina, serviços bancários, dentre outros.

<sup>12</sup> Com ciclos de 100 dias se o planejamento estiver errado, as vendas de toda a estação ficam comprometidas. Já quando o ciclo é curto, a resposta é mais rápida e, os erros, menores.

Em pesquisa realizada pela ABRAS com um universo de 208 empresas que representam 55,48% da receita do ranking, mostra que 63% das lojas de varejo oferecem serviços bancários.

Resumindo, pode dizer que os principais investimentos estão em direção à:

- Compra de atacadistas;
- Abertura de lojas menores, utilizando o conceito de lojas de vizinhança;
- Uso de TI para coordenação da cadeia;
- Aquisição de terrenos e outras redes menores.

- ii. Tecnologia e inovação (estratégicos)
  - i. vetores do processo de mudança técnica e tecnológica (investimentos em TI)

#### ii. Tecnologia da Informação

Nos últimos anos as empresas varejistas têm cada vez mais adotado instrumentos da tecnologia da informação com o objetivo de proporcionar melhorias na cadeia de suprimentos para atender rapidamente e com qualidade as demandas do consumidor final. Dentre os sistemas de gestão adotados destaca-se o chamado ECR (*Efficient Consumer Response*). Dentre os objetivos do ECR pode-se ressaltar o estabelecimento de padrões comuns, entre os membros da cadeia de suprimentos, e processos cada vez mais eficientes para obtenção de estoques mínimos, minimizando os custos totais do sistema e disponibilizando produtos de melhor qualidade por um preço inferior. Neste contexto, a adoção do ECR implica na adoção de ferramentas tecnológicas para viabilizar a troca rápida e confiável das informações. A utilização do ECR pode eliminar ineficiências e pode levar a reduções de custos entre 6 e 10% do volume total de negócios da cadeia de abastecimento considerada (ECR Brasil, 2008).

As principais ferramentas são: a troca eletrônica de dados (EDI), os computadores pessoais, a inteligência artificial, os sistemas de comunicação, os códigos de barras e os scanners. A troca eletrônica de dados compreende a

criação de padrões que possibilitam a troca de informações entre empresas parceiras, geralmente dentro da mesma cadeia de suprimentos (SILVA, FISHMANN, 1999).

Na literatura sobre gerenciamento de suprimentos com a utilização de ferramentas de gestão é destacado que o varejo deve atender alguns pré-requisitos antes da adoção de qualquer sistema. No entanto, estes pré-requisitos exigem investimentos que apenas grandes redes, na maior parte das vezes, podem fazer. No caso da adoção do ECR é preciso que o varejo disponha de algumas condições tais como: (a) sistema de reposição contínua, (b) o chamado *cross-docking* que compreende mover produtos do transporte do fornecedor, por meio do centro de distribuição, para o transporte do varejista com destino as lojas em que os produtos ocupem áreas de armazenagem (c) entrega de certos produtos diretamente nas lojas, (d) adoção de *check-outs*, das caixas registradoras que são responsáveis por alimentar o sistema com a necessidade de reposição (e) emissão de pedidos eletrônicos e (f) gerenciamento de categorias (SIQUEIRA, ÂNGELO, 2000).

Outra ferramenta importante utilizada pelo varejo é o gerenciamento por categorias que compreende o controle do *mix* de produtos através do ECR. O gerenciamento de categorias pode ser traduzido simplesmente por “sortimento eficiente”. Esta ferramenta surgiu em 1987 quando algumas empresas começaram a mudar a disposição dos produtos dentro do estabelecimento, almejando um diferencial competitivo. Anteriormente os produtos eram organizados por marcas, sendo difícil para o consumidor fazer comparações e, em muitas vezes, encontrar certos produtos. O novo conceito introduzido na época facilitou as compras e permitiu otimizar o *mix* de produtos. Assim, produtos de um mesmo tipo, porém, de marcas diferentes, compõem uma categoria e cada categoria passou a ser encarada como uma estratégia de negócio diferente. Dessa maneira, pode-se obter uma adequada combinação de produtos na loja, um aumento de giro dos produtos e da rentabilidade das categorias de uma loja além da obtenção de dados como os hábitos de compra dos consumidores (MARQUES, ALCÂNTARA, 2004).

#### iv. Comércio eletrônico

O uso da internet para fazer compras está aumentando, mas as vendas feitas pela internet no Brasil ainda são pequenas se comparadas aos EUA. No Brasil, as compras *on-line* representam menos de 5% do total de compras feitas no varejo, enquanto nos Estados Unidos, por exemplo, essa relação é próxima de 10% (INFOMONEY, 2009).

Apesar disso, o canal de vendas *on-line* cresce a cada ano em termos de faturamento. Para se ter uma idéia, de 2005 para 2006 houve uma variação de 76%. Desde então, continua crescendo, conforme dados da tabela abaixo.

Tabela 10: Faturamento do varejo *on line*\*

<b>ANO</b>	<b>FATURAMENTO</b>	<b>Variação</b>
<b>2009</b> <b>(previsão)</b>	R\$ 10 bilhões	22%
<b>2008</b>	R\$ 8.20 bilhões	30%
<b>2007</b>	R\$ 6.30 bilhões	43%
<b>2006</b>	R\$ 4,40 bilhões	76%
<b>2005</b>	R\$ 2.50 bilhões	43%
<b>2004</b>	R\$ 1.75 bilhão	48%
<b>2003</b>	R\$ 1.18 bilhão	39%
<b>2002</b>	R\$ 0,85 bilhão	55%
<b>2001</b>	R\$ 0,54 bilhão	-

Fonte: [www.e-commerce.org.br](http://www.e-commerce.org.br)

\* Não considera vendas de automóveis, passagens aéreas e leilões on line.

Apesar dos produtos mais vendidos no varejo *on line* serem livros, revistas, jornais, informática e eletrônicos, o varejo de alimentos também está começando a alavancar investimentos neste canal.

As três principais redes varejista Pão de Açúcar (CBD), Carrefour e Wal-Mart têm investido fortemente em comércio eletrônico. O CBD por exemplo, prevê elevar em mais de 500% os resultados dos sites Pão de Açúcar Delivery (PDA) e Extra.com e atingir, dentro de três anos, um faturamento de R\$ 1 bilhão. O Extra.com.br, desde 2006, vem recebendo recursos de R\$ 40 milhões, a serem investidos até 2010, para a expansão do mix de produtos, tecnologia e reforço comercial. Este canal responde por cerca de 2% das vendas totais da empresa - aproximadamente R\$ 160 milhões (GAZETA MERCANTIL, 2008).

Após nove meses de elaboração e investimentos de R\$ 25 milhões começou a operar no dia 1º de outubro de 2008 o portal de comércio eletrônico do Wal-Mart Brasil. O site marca o início da operação nacional da varejista e é o primeiro fora dos Estados Unidos a usar a marca Wal-Mart

(www.walmart.com.br). Em outros mercados, a empresa trabalha com nomes de suas bandeiras regionais: Asda (Inglaterra), Seiyu (Japão) e Superama (México). No Brasil, a empresa ainda conta com o portal da rede de supermercados Nacional, que atua apenas na região de Porto Alegre e Florianópolis, com *delivery* de alimentos, e vai continuar atuando de forma independente.

No entanto, esta não é a primeira iniciativa da rede na internet. Desde que comprou as operações da portuguesa Sonae no Rio Grande do Sul, o Wal-Mart assumiu os sites Nacional e Mercadorama. Em 2007, inaugurou também o site BIG On-line. Outros supermercados também estão investindo no mundo virtual. A rede paulistana Sonda inaugurou em dezembro de 2004 o Sonda Delivery, que conta com 10 mil itens de produtos. De acordo Leite e Oliveira (2008), o site apresentou um crescimento de 48%, em 2006, e um tíquete médio de R\$ 300.

Para se ter uma idéia da importância cada vez maior desse tipo de canal, a participação das entregas em domicílio (tanto de pedidos pelo telefone como pedidos via WEB) no faturamento do setor saiu de 1,2% em 2006 para 2,2 em 2007 (SUPERHIPER, 2008).

## ii. estratégias de comercialização (marcas próprias)

As marcas próprias, um dos instrumentos mais eficazes de fidelização de clientes, atingiram 7% na participação nas vendas dos supermercados no ano passado, contra 5,5% em 2006 e 4,7% em 2005 (SUPERHIPER, 2008). Apesar de estar em elevação, a taxa ainda é considerada baixa quando comparada à participação no volume de vendas inglês que é de 50% (PAULA, 2008).

Um estudo da Nielsen sobre marcas próprias afirma que esses produtos estão em cerca de 13,5 milhões de domicílios no Brasil, 1,8% maior que o número levantado em 2006 (VOLUME..., 2007). Apesar dos clientes enxergarem os produtos de marca própria como itens de baixa qualidade, muitas empresas estão trabalhando com seus fornecedores para chegar a um padrão adequado se igualando aos das marcas líderes. Buscando mudar essa



imagem, o CBD optou por usar o nome *Qualitá* para sua nova marca própria e que se direciona a um público mais amplo que a *Taeq* (AUMENTA..., 2008).

O Carrefour tem mais de 800 produtos com a marca da rede, considerando apenas os alimentares. Com a linha *Viver*, focada em hábitos saudáveis e dividida em seis categorias (diet, light, orgânicos, zero, funcional e soja), são outros 300. O objetivo é ampliar as vendas em 25% neste ano em relação a 2007.

É importante salientar que o Wal-Mart tem 23 marcas próprias, das quais 15 são globais, como a *Great Value*. De acordo com a empresa, esse segmento cresce, em média, 25% ao ano e vende, em todo o mundo, US\$ 126 bilhões. No Brasil, a expectativa de crescimento é de 20% em 2008 (AUMENTA..., 2008).

Um outro fenômeno que vem sendo observado é que redes como o Carrefour e Pão de Açúcar têm planos de exportar itens de marca própria para suas lojas ou de seus parceiros no exterior. O Wal-Mart já leva para Argentina e México desde o ano 2000, mercadorias fabricadas no Brasil com a marca própria *Great Value*. O Wal-Mart exporta para a Argentina café, suco de laranja, biscoitos e queijos, além de lâmpadas e itens de cama, mesa e banho. Para o México, envia produtos não alimentícios, como rolos de alumínio e tubos de PVC (ALONSO, 2008). Atualmente 132 empresas brasileiras estão exportando a outras lojas da rede no mundo (CIGANA, 2006).

Além do potencial exportador, outra vantagem em fornecer a uma grande rede consiste em acessar o mesmo canal de distribuição de marcas já consagradas. Empresas com receita abaixo de R\$ 20 milhões respondem por mais de 10.000 itens expostos nas gôndolas nos supermercados Pão de Açúcar (SEGALLA, 2006).

A estratégia de elevação da participação do setor têxtil nos supermercados também vem sendo desenvolvida pelos principais grupos que atuam no país. A CBD, por exemplo, deseja elevar dos atuais 7% para 12% a participação dos vestuários no faturamento da área de não alimentos. A estratégia baseia-se no fato de que a mulher vai aos supermercados duas vezes por semana e este seria um momento dela aproveitar para comprar roupas também. Algumas lojas do Extra já estão passando por alterações de layout para impulsionar seu setor têxtil. Também estão sendo instalados

provedores de roupa e caixas exclusivos para não-alimentos, evitando que o cliente tenha que passar com seus produtos no caixa principal dos supermercados (VALOR ON LINE, 2007).

### iii. relação com fornecedores

Do ponto de vista da estratégia com fornecedores, o que vem sendo observado no Brasil é que, na medida em que a concentração do varejo aumentou (a partir da década de 90), o poder de barganha dos varejistas nas negociações com fornecedores aumentou na mesma proporção. Dentre as determinações do varejo no seu relacionamento com fornecedores, destaca-se o estabelecimento de condições de entrega e armazenamento, transferência da atividade de colocação dos produtos na gôndola para o fornecedor, obrigatoriedade da participação dos fornecedores em campanhas publicitárias. Além disso, quando o varejista abre uma nova loja, os fornecedores devem pagar o chamado “enxoval” o que significa que o primeiro lote de produtos para preencher as gôndolas será gratuito.

Também se pode observar que as grandes redes atuam com fornecedores preferenciais na tentativa de garantir a origem do produto e sua rastreabilidade, bem como com centros de distribuição. Uma grande rede brasileira seleciona seus fornecedores de frutas e legumes frescos (produtores em sua maioria) a partir de critérios comerciais e técnicos. Os comerciais estão relacionados à confiabilidade de entrega dentro dos padrões exigidos. Já os técnicos referem-se a um grupo de normas relativas ao 5S's, HACCP, e Boas Práticas Agrícolas (SOUZA, SCUR, 2008).

No caso dos chamados supermercados independentes, estes se relacionam, em sua maioria, com atacadistas localizados próximos ao Ceagesp, que possuem instalações onde é possível preparar os alimentos frescos para dispô-los nas gôndolas dos supermercados. Além disso, este atacadista é responsável por transportar o produto de sua instalação até as lojas (SOUZA, SCUR, 2008).

Outra estratégia que vem sendo utilizada por grandes varejistas, como é o caso do Wal-Mart, é a formação de equipes de *global procurement* que têm como função encontrar os produtos mais baratos possíveis ao redor do mundo

e ajudar seus fabricantes a exportá-los para as lojas do Wal-Mart interessadas. Um exemplo é o caso da empresa mineira Café Bom Dia que exporta o café com a marca Marques de Paiva para as lojas do Wal-Mart dos Estados Unidos e que é considerada a segunda melhor marca de café do mercado norte-americano (COSTA, 2008).

b. Principais tendências do investimento no Brasil  
i. Papel e impacto de fatores político-institucionais

O setor brasileiro de varejo de alimentos possui inúmeras barreiras à entrada, como por exemplo, as citadas por Cavalcante (2004, p. 8): i) conhecimento do mercado pertencente às empresas já estabelecidas ; ii) contratos com fornecedores; iii) barreiras legais e regulatórias, iv) localização das lojas; v) economias de escala; vi) gastos com publicidade; vii) fidelidade dos consumidores às redes estabelecidas e viii) ameaça de reação das empresas instaladas.

Frente a essas barreiras, as empresas que desejam entrar nesse mercado, normalmente acabam por adotar as estratégias de fusões e aquisições. Tal estratégia, por sua vez, reforça a concentração do mercado que, por conseqüência, acaba oferecendo certo poder de barganha (ou como descrito na literatura internacional *buyer power*) ao comprador, que neste caso é o varejista (CAVALCANTE, 2004).

Caso a empresa supermercadista estabeleça determinada exigência a seu fornecedor e tal comportamento seja considerado anticoncorrencial ou anticompetitivo é a lei antitruste (8884/94 – Lei da Defesa de Concorrência) que está sendo ferida.

Essa lei orienta o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência (SBDC) a zelar pela promoção de uma economia competitiva, por meio da prevenção e da repressão de ações que possam limitar ou prejudicar a livre concorrência no Brasil.

Além do abuso contra o fornecedor, existe o Abuso de Posição Dominante, que decorre da concentração das empresas no mesmo segmento. Segundo a SDE, nos termos da Lei n. 8.884/94, a posição dominante de mercado é “presumida” quando uma empresa ou grupo de empresas controla 20% de mercado relevante. A maioria dos casos de abuso de posição

dominante no Brasil envolve algum tipo de conduta cujo efeito ou objetivo é excluir concorrentes do mercado ou impedir que outras empresas entrem em concorrência com a empresa dominante. Dentre as práticas que podem ser consideradas como abusivas estão:

- Acordos de exclusividade com fornecedores ou distribuidores, para dificultar o acesso por concorrentes a insumos ou canais de distribuição, respectivamente;
- Discriminação ou recusa no fornecimento de bens e serviços a concorrentes atuais ou potenciais;
- Obrigação de aquisição de produtos em conjunto (venda casada);
- Cobrança de preços abaixo do custo, para exclusão de concorrentes (preço predatório); e
- Oferecimento de descontos a distribuidores que tenham o efeito de impedir a entrada de novos fornecedores.

Outro aspecto importante a ser considerado é o alto grau de informalidade do varejo o que faz com que o ambiente regulatório não atinja todo as empresas do setor da mesma forma. Este fato faz com que o mercado de consumo de massa seja principalmente atendido por varejistas informais que tem uma estratégia de preços agressiva. Além disso, um elemento que contribui pela preferência por lojas pequenas e informais é o fato do consumidor brasileiro de massa comprar em pequenas quantidades e com alta frequência (CALICCHIO, FRANCIS e RAMSAY, 2007).

ii. Impacto dos fatores macroeconômicos sobre o investimento (taxa de câmbio, custo do capital, condições de crédito de longo prazo)

O setor apresentou o melhor desempenho nos últimos 10 anos e inúmeros fatores contribuíram para isso, entre os quais podem-se destacar o aumento nos preços dos alimentos, melhoria na renda<sup>13</sup>, crescimento dos assalariados, oferta de crédito, câmbio baixo, diminuição dos juros e, sobretudo, investimentos recebidos.

---

<sup>13</sup> De 2004 a 2008, houve um aumento do salário médio do trabalhador brasileiro de 22,36%, segundo dados do Ministério do Trabalho e Emprego.

Para se ter uma idéia, em anos recentes, até mesmo 2006, a expansão no volume de alimentos vendidos (5,3% de 2005 para 2006) superava o faturamento alcançado com esses produtos (2,1%) (SuperHiper, 2008). Contudo, a recuperação dos preços dos alimentos em 2007, não foi capaz de aumentar significativamente o lucro dos supermercados, segundo a SuperHiper (2008), devido à valorização de produtos estar dividida entre todos os elos da cadeia.

O aumento da renda proporciona maior capacidade de liquidar dívidas antigas e aumenta a possibilidade de novos empréstimos, cujos prazos devem ser alongados para acomodar os juros reais ainda elevados.

O emprego formal tem registrado tendência de recuperação, que reforça a qualidade do rendimento e a confiança no futuro, com reflexos positivos na propensão ao consumo. A melhora do emprego tem contribuído para estimular a procura pelo crédito consignado, cuja oferta tem expandido através da concorrência bancária acirrada, com redução da taxa de juros. As pessoas buscam o consignado porque acreditam que o país continuará a crescer e que seus empregos serão mantidos, cria-se um círculo virtuoso.

O câmbio mais baixo tem garantido preços mais acessíveis de produtos importados para as linhas de alimentos, bebidas, eletrodomésticas, eletrônicos, vestuário, dentre outros. O que já não vem ocorrendo atualmente, em função da crise financeira mundial que aumentou a procura por dólar e causou direto impacto no preço do câmbio no Brasil.

Aliado aos fatores que melhoram o consumo, o forte investimento das grandes empresas como CBD e Carrefour em aquisições, como Assai e Atacadão, respectivamente também contribuiu ao sucesso do desempenho do setor, uma vez que as receitas desses atacados não eram contabilizadas pelo ranking até então.

A boa oferta de crédito também é fator relevante para essa expansão e dinamismo do setor. Graças a isso, o Supermaia (rede do distrito Federal) foi a empresa que mais elevou sua receita de 2006 para 2007, isto é, 66% através da aquisição de 7 lojas, 5 do Champion, 1 do Bom Motivo e 1 do supermercado Da Terra.

### iii. Papel dos fatores referentes à:

#### 1. Infra-estrutura física (sistemas de transporte e logística)

Diante da melhoria na renda do consumidor, houve um aumento do consumo de alimentos, que, por sua vez, seus produtores estão geograficamente distantes dos principais mercados consumidores. Assim, tornou-se evidente a necessidade de investimentos em sistemas mais eficientes de logística por parte das empresas (SANTOS, 2006).

Neste contexto, os Centros de Distribuição aparecem como um grande diferencial competitivo, pois agregam valor por meio da disponibilidade imediata de produtos, com flexibilidade para atender as demandas de forma personalizada e com a velocidade exigida pelo consumidor, além de reduzir custos e combater desperdícios (SANTOS, 2006).

Segundo Farina e Nunes (2002), algumas redes de supermercados tentaram soluções terceirizadas, especialmente no item de perecíveis, tais como verduras, frutas e legumes e voltaram atrás. Também foram feitos contratos com atacadistas que passavam a gerenciar o suprimento das gôndolas, assumindo as perdas da devolução/não venda dos produtos e responsabilizando-se pelo contínuo abastecimento com qualidade. No entanto, essa experiência não trouxe os retornos esperados, especialmente no tocante ao controle da qualidade e preços convenientes.

Pode-se perceber que o uso de Centros de Distribuição tornou-se a melhor opção diante do fracasso de outras alternativas. Os supermercados passaram a utilizá-los e, hoje, existem centros de distribuição próprios e terceirizados. Também tornou-se comum CD's mantidos por cooperativas de pequenos supermercados.

Uma outra forma de melhorar a infra-estrutura de distribuição consiste nas centrais de compras. A iniciativa das centrais de compras surgiu no final da década de 1990, pela "união" dos pequenos e médios supermercados, com o objetivo inicial de associar-se ou unir-se para comprar em conjunto e conseguir melhores resultados na negociação com fornecedores, como melhores condições de prazo para pagamento e preços.

Segundo Belik (2000) as Centrais de Compras têm por objetivo desempenhar a função de compra e negociação das mercadorias. Num único

espaço se realizam transações virtuais para uma grande empresa varejista ou para diversos varejistas independentes de um mesmo ramo, sob sistema de "pool", condomínio ou mesmo cooperativa. O objetivo da prática de compras em conjunto é o de exercer poder de compra proporcionado pelo aumento da escala.

Diante da concorrência das grandes redes supermercadistas, os pequenos e médios supermercados têm como alternativa associar-se às centrais de compras. Em 2003, enquanto o setor supermercadista apresentou queda de vendas em torno de 5%, as centrais cresceram 8% e faturaram juntas mais de R\$ 10 bilhões (HARA, 2005).

Atualmente as centrais buscam negociação arrojada direto com a indústria, fortalecimento da integração dos associados, unificação dos estabelecimentos e comprometimento maior de todas as partes envolvidas (HARA, 2005).

2. Perspectivas de médio e longo prazo
  - a. Cenários para o investimento no Brasil
    - i. Possíveis

O varejo no Brasil segue dois principais modelos em termos estratégicos. Há as grandes redes que seguem o modelo chamado *lean retailing*, que se baseia na coordenação da cadeia produtiva e foco em preços baixos. No entanto, há também as redes regionais que atuam em mercados restritos atendendo as preferências de mercados específicos. Nestes mercados regionais, as grandes redes ou não atuam ou atuam de maneira restrita em função de não poderem praticar economias de escala e escopo como ocorrem nos grandes mercados.

Assim como na Alemanha, também há espaço para as chamadas lojas tradicionais que atendem o comércio de bairro e praticam uma estratégia de diferenciação de produto. No entanto, no caso do Brasil, há um alto nível de informalidade das chamadas lojas tradicionais, lojas de bairro. Sendo assim, pode-se observar que para o setor no Brasil não é possível definir apenas um modelo de varejo.

Há dois universos distintos quando se fala de varejo no Brasil. Um deles é constituído por grandes redes, principalmente de capital internacional, que

atuam em grandes mercados, para a prática de economias de escala e de escopo, e que atuam como coordenadoras de sua cadeia de suprimentos. Ao atuar em grandes mercados, estas redes compram em grandes volumes e têm um maior poder de negociação junto aos fornecedores em termos de definição de preço. Além disso, estas redes determinam certos padrões de qualidade para determinados produtos e vêm expandindo a estratégia de marcas próprias justamente para aumentar seu poder de barganha nas negociações com a indústria. Vale lembrar que o varejo de alimentos no Brasil tem mostrado uma tendência diferente quando comparado com o resto do mundo em função dos níveis de concentração que não são tão altos. Diante disso, há um grande número de redes pequenas, médias e regionais que têm grande participação nas vendas deste segmento e registra-se um alto grau de informalidade destas atividades o que apontaria para a importância do governo em incentivar a saída destes empreendimentos da informalidade. Além disso, é sabido a grande importância deste grupo de empresas para geração de emprego o que intensifica a importância de políticas para fomentar a diminuição da informalidade.

Um aspecto a ser ressaltado é a importância das grandes redes de varejo ao disseminar boas práticas de produção e fabricação nas cadeias produtivas de maneira geral. Pode-se afirmar que as informações a respeito das boas práticas e de melhoramentos produtivos são transferidas, mas o como deve ser feito é de responsabilidade dos fornecedores. Vale lembrar que neste universo, as redes vêm atuando com diferentes formatos de lojas o que viabiliza políticas de preços diferenciadas.

Enquanto o formato hipermercado tem foco em preços baixos e na oferta de uma diversidade de produtos, formatos de lojas menores atuam com uma estratégia de diferenciação, onde a localização geográfica em regiões com diferentes classes sociais define a política de preços do estabelecimento. Por fim, as tendências de investimento mostram que neste universo as redes têm investido em formatos de loja menores, chamadas lojas de vizinhança/conveniência, e no formato atacarejo.

Por um lado, as redes atendem as preferências do público por conveniência, pela preferência por compras em pequenas quantidades e com alta frequência. Reflexo da estabilidade econômica a partir de meados da



década de 90. Sob outro aspecto, as redes perceberam que é fundamental atuar como atacadistas também. Ao verificarem a importância das chamadas lojas tradicionais, que na maior parte das vezes, atuam informalmente e compram de atacadistas, passou a ser estratégica a atuação também no atacado. Além disso, ao atuar no atacado as redes passam a ter o controle de mais uma etapa da cadeia produtiva, o que lhes confere maior governança.

O outro universo é o das redes regionais que atuam em mercados restritos e atendem as necessidades e preferências dos mercados regionais. Deste grupo também fazem parte as chamadas lojas independentes, que tem até 4 lojas com o mesmo CNPJ, que possuem estabelecimentos com formatos menores, e que atuam com uma estratégia de diferenciação. Estas redes compram em menor quantidade e têm um menor poder de barganha para negociar com fornecedores. Neste caso, a empresa não faz uso da tecnologia da informação e, muitas delas, se juntam às centrais de compras (redes horizontais) para fazer compras em conjunto.

Para coordenar as atividades na cadeia de suprimentos pode-se observar que apenas as grandes redes fazem uso da tecnologia de informação.

O setor varejista brasileiro depende do ganho de escala para incrementar sua rentabilidade, dado que as margens do setor tendem a ser pequenas comparadas com as de outros setores (RENNER, 2008). Dessa forma, as fusões e aquisições são estratégias eficazes para que esses ganhos sejam obtidos.

O volume e as condições de crédito disponíveis exercem grande influência no faturamento do setor varejista. Com isso, a disponibilidade de um sistema crediário próprio e a utilização do canal de venda eletrônico colocam algumas grandes lojas de departamentos em posição diferenciada em relação às outras empresas do setor que ainda não os possuem, na medida em que diminuem sua dependência em relação às condições de empréstimos do setor bancário.

Entretanto, em geral, os grandes desafios para impulsionar o setor são a redução das taxas de juros bancárias e diminuição da inadimplência.

As tendências demográficas do Brasil são bastante favoráveis ao setor varejista em geral, especialmente o setor de lojas de departamentos. Segundo o IBGE, a população do País é predominantemente urbana, com cerca de

81,2% da população vivendo em domicílios situados em áreas urbanas onde estão localizadas a maioria das lojas de departamento. Outro fator favorável ao setor varejista de vestuário é que aproximadamente 57,8% da população têm menos de 29 anos, faixa etária que sabidamente está mais propensa a gastar em vestuário.

Os jovens são geralmente mais preocupados com a moda e costumam gastar uma percentagem significativa de sua renda em vestuário. Dados sobre o poder de consumo dos jovens comprovam que os gastos com vestuário estão entre os três maiores gastos mensais em todas as classes sociais analisadas dessa faixa da população (MARISA, 2008).

O aumento do poder de consumo da classe C tem feito o mais tradicional local de comércio, a rua, voltar a ser alvo de investimentos. Essa opção oferece para as redes que querem diversificar os negócios, redução de custos (luvas, 13º. Aluguel e fundos de promoção) e fuga da competição por bons espaços em shoppings. Um exemplo disso é a franquia de vestuários Hering. Tradicionalmente voltada para a classe A/B, a rede está investindo para alavancar as vendas na classe C, com foco na abertura de lojas de rua. Outro exemplo, a Marisa conta com 111 lojas de rua e 97 em shoppings (GAZETA MERCANTIL, 2008).

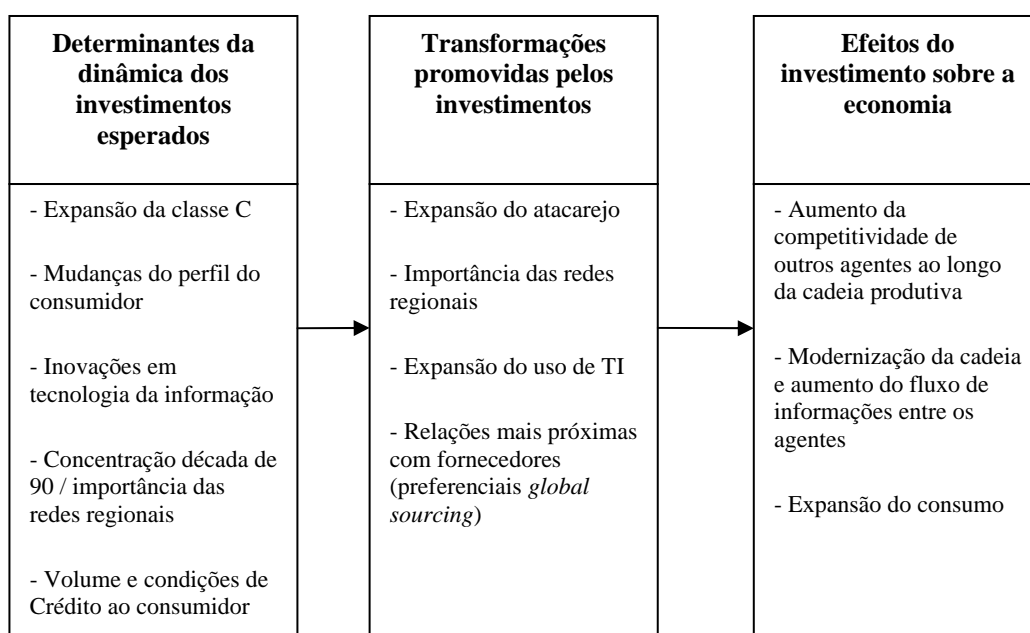
Além de todas essas perspectivas de crescimento do setor, o varejo poderá ainda se beneficiar de benefícios fiscais à cadeia produtiva. Os investimentos na indústria poderão ser favorecidos a partir da redução do prazo de apropriação de créditos de PIS/Cofins derivados da aquisição de bens de capital, da eliminação da incidência de IOF nas operações de crédito do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e da ampliação dos recursos colocados à disposição da indústria e de serviços no triênio 2008/2010, incluídos na Política de Desenvolvimento Produtivo, anunciada pelo governo federal em 12 de maio de 2008. Por todos esses fatores, especialistas apontam que as perspectivas são animadoras para as vendas de artigos têxteis nos próximos meses (VAREJO TÊXTIL..., 2008).

Ao elaborar o cenário desejável para o grande varejo levou-se em conta a importância da expansão da classe C no país, bem como o aumento da importância de aspectos como a sustentabilidade que levam a ação do uso de instrumentos para controle da cadeia produtiva. É fato que não se pode atribuir

o uso de ferramentas de TI e controle da cadeia de fornecedores apenas a tendência de consumo como a sustentabilidade. No entanto, em termos mundiais, existe esta tendência de maior controle de fornecedores e das etapas da cadeia produtiva, com é o caso do segmento atacadista, para aumento de margem e garantia de produtos que tenham todas as especificações definidas pelo varejo, como padrões de qualidade e também especificações referentes a nichos de mercado como produtos orgânicos e comércio justo. No bojo destas mudanças vale lembrar a ainda importante participação de redes de varejo pequenas e médias, bem com redes regionais e a intensificação da troca de informações entre os agentes das cadeias produtivas. Tendo em vista a importância do grande varejo e sua participação nas cadeias produtivas dos mais diferentes produtos pode-se imaginar o impacto de suas estratégias sobre os mais diferentes agentes econômicos e, principalmente, como agente indutor do aumento da competitividade dos diferentes setores produtivos.

O detalhamento dos investimentos pode ser visto na figura 1.

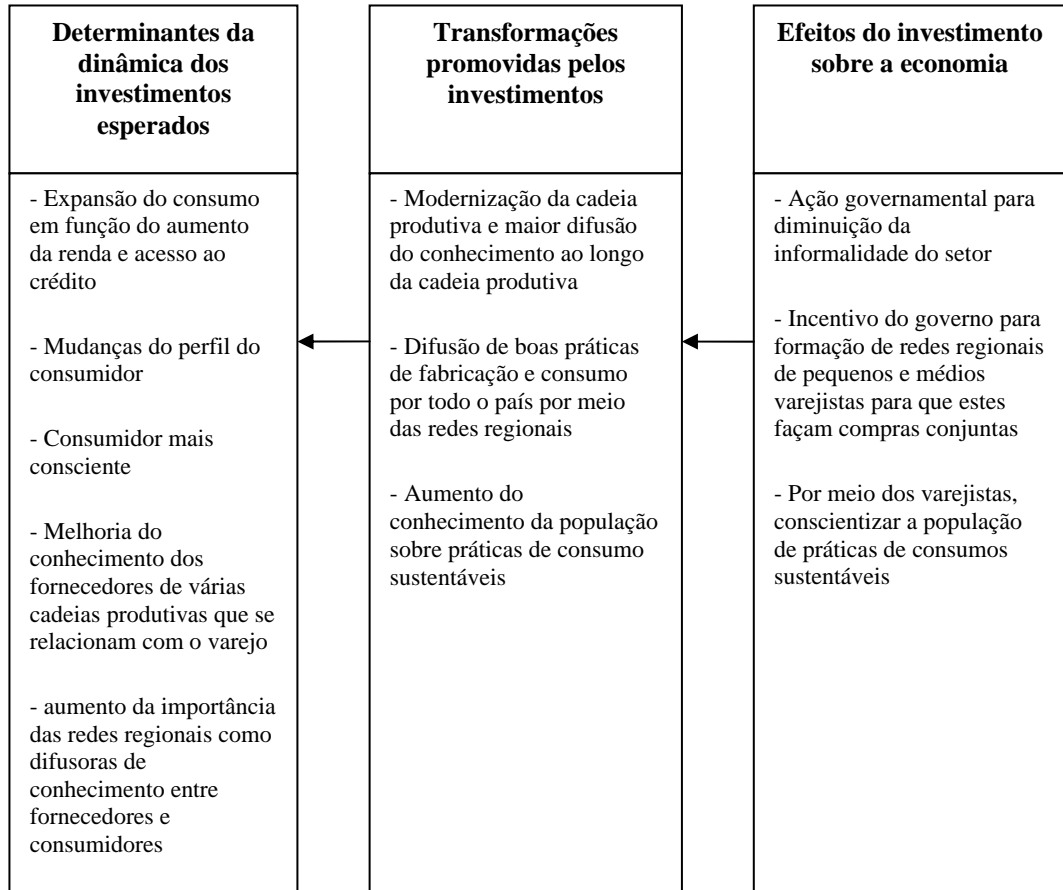
Figura 1 - Cenário possível de médio e longo prazo



Fonte: elaborado pelas autoras

## ii. Desejáveis

Figura 2 – Cenário desejável



Sob o aspecto do cenário desejável, tendo em vista a importância das redes regionais e a informalidade propõe-se a atuação do governo para redução da informalidade e o incentivo à atuação do varejo no sentido de difusor de boas práticas de produção e fabricação nas cadeias em que atuam. A idéia é não somente que o varejo informe aos agentes da cadeia os padrões de qualidade necessários, mas também transfira estas informações capacitando-o tecnicamente e em termos de tendências do mercado consumidor. Este incentivo poderia levar a uma maior conscientização dos fornecedores e, por conseqüência, dos consumidores sobre práticas sustentáveis de produção e consumo de produtos.

Um dos investimentos mais importantes do grande varejo é a expansão do número e formato de lojas e, por isso, propõe-se a criação de mecanismos

para expansão e modernização de pequenos e médios varejistas. Além disso, para viabilizar a maior coordenação das cadeias produtivas e transferência de informação e conhecimento para os agentes propõe-se o incentivo à criação de linhas de crédito para pequenos e médios varejistas para compras de pacotes tecnológicos. Neste sentido, o objetivo é o aumento da competitividade de pequenos e médios varejistas e sua capacitação como agente responsável pela transferência de capacitação de outros segmentos da cadeia produtivas sobre boas práticas de produção.

Quadro 1 - Proposições de diretrizes de políticas de apoio ao investimento no Brasil

<b>Tipos de investimento</b>	<b>Incentivos</b>	<b>Regulação</b>	<b>coordenação</b>
<b>Tipos de instrumento</b>			
Induzido	- criar linhas de financiamento para expansão e modernização dos pequenos e médios varejistas.	- Limitar a instalação de grandes formatos de loja em regiões residenciais.	- criar mecanismos de monitoramento da utilização das linhas de crédito para expansão e modernização de pequenos e médios varejistas
estratégico			
mudanças tecnológicas	- criar linhas de crédito para financiamento de compras de pacotes tecnológicos (tecnologia da informação)	- Regulamentação exigindo alguns sistemas de qualidade para fornecedores de alimentos como Boas Práticas e APPCC	- criar certificados e selos de qualidade específicos para o setor
mudanças na concorrência	- criar redes de cooperação entre pequenos e médios varejistas para ações conjuntas - criar programas de extensionismo para capacitar pequenos e médios varejistas na gestão e elaboração de planos de negócio (acesso a linhas de financiamento)	- Isenção parcial de impostos para pequenos e médios varejistas que atuam em redes de empresas	- criar mecanismos para monitorar as transações ao longo da cadeia produtiva para verificar como ocorrem as relações entre varejo e fornecedores
mudanças na demanda mundial	- campanhas institucionais para conscientizar a população sobre a importância da segurança alimentar e do consumo sustentável	- Regulação para utilização de sacolas descartáveis	- criar certificados e selos relativos a sustentabilidade

Tendo em vista as proposições detalhadas no quadro 1, propõe-se a ação governamental no sentido de garantir a atuação de pequenos e médios varejistas, bem como varejistas regionais e o monitoramento da atuação de grandes redes em áreas residenciais. Outro fator importante, é a ação governamental para garantir aos pequenos e médios varejistas a compra de pacotes tecnológicos, como as ferramentas de TI, para aumentar o intercâmbio com fornecedores e a atuação do varejo como difusor de boas práticas e incentivar a criação de redes de cooperação de pequenos e médios varejistas para atuação conjunta. Ao incentivar a atuação conjunta, pode-se criar programas de extensionismo para capacitar pequenos e médios varejistas na gestão e elaboração de planos de negócio. Por último, vale lembrar a importância de se criar campanhas institucionais que poderiam ser disseminados pelo varejo para conscientizar a população sobre a importância da segurança alimentar e do consumo sustentável.

## Referências.

- ALMEIDA, P. (2006). A Evolução e Estratégias do Setor Varejista no Brasil. **Gestão Universitária**, no. 84.
- ALONSO, R. **Supermercados Brasileiros Exportam Marcas Próprias**. 24 de março de 2008. Disponível em:
- ALVES, A. Marisa vai à bolsa para consolidar posição no Varejo. **Gazeta Mercantil/Finanças & Mercados**, pg. 4. 06 de agosto de 2007.
- ARTIGAS, M. & CALICCHIO, N. (2007) Brazil: Fashion Conscious, credit ready. **The McKinsey Quartely**, número 4.
- AUMENTA ESPAÇO DE MARCAS PRÓPRIAS NAS REDES DE VAREJO. Folha de São Paulo 03/05/2008.
- Belik, W. Mecanismos de coordenação na distribuição de alimentos no Brasil. In: Belik, W.; Maluf, R.S. (orgs) **Abastecimento e segurança alimentar: os limites da liberalização**. Campinas : IE/UNICAMP, 2000.
- BERG, N. Top 30 ranking by Planet Retail reveals changes at the top. **Planet Retail**, 17 mai. 2007
- BRASIL É O EMERGENTE MAIS COMPETITIVO NO VAREJO DE VESTUÁRIO. ÉPOCA Negócios, 09 de Junho de 2008. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com> Acesso em: 03 de fevereiro de 2009.
- CALICCHIO, N. FRANCIS, T. RAMSAY, A. **How big retailers can serve Brazil's mass-market shoppers**. The McKinsey Quarterly 2007 special edition: Shaping a new agenda for Latin America. Disponível em: [www.mckinseyquarterly.com](http://www.mckinseyquarterly.com) Acesso em: 15 de novembro 2008.
- CAMACHO, K. Supermercados regionais são mais lucrativos do que "gigantes". **Folha on line**: 17 de abril de 2008.
- CANÇADO, P. O varejo de Martins. **Isto é Dinheiro**, Nov. 2003.
- CAVALCANTE, L. (2004). Poder de Compra do Varejo supermercadista: uma abordagem antitruste. Monografia de conclusão de MBA em Direito Econômico da FGV. Disponível em: [www.seae.fazenda.gov.br/central\\_documentos/documento\\_trabalho/2004-1/doctrab30.pdf](http://www.seae.fazenda.gov.br/central_documentos/documento_trabalho/2004-1/doctrab30.pdf) Acesso: 23 de junho de 2008.

- CHRISTOPHERSON, S. Barriers to 'US style' lean retailing: the case of Wal-Mart's failure in Germany, **Journal of Economic Geography**, 7, 2007, p.451-469.
- CIGANA, C. Wal-Mart cresce acima do mercado. **Gazeta Mercantil/Caderno C** pg. 4. 17 de novembro de 2006.
- CONNOR, J. M. Concentration and Mergers in US wholesale grocery markets. Lafayette? Purdue University, June 1997, 67 p. (Staff Paper, 97 -109).
- COSTA, M. A prateleira mais cobiçada do mundo. **Revista Exame**, 30 de Out. 2008.
- COUGHLAN, A.T., ANDERSON, E., STERN, L.W. e EL-ANSARY, A. **Canais de marketing e distribuição**. Porto Alegre : Bookman, 2002.
- DELOITTE (2008). Análise Setorial Varejo: um setor em grande transformações. Disponível em: <http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/Analise%20Setorial%20Varejo.pdf>. Acesso: 02 de fevereiro de 2008.
- E FABRICANTES DO MERCADO DE VESTUÁRIO. Tese de doutorado, Fundação Getúlio Vargas.
- ECR BRASIL – **Resposta Eficiente ao consumidor**. Disponível em: [www.ecrbrasil.com.br/ecrbrasil/page/index.asp](http://www.ecrbrasil.com.br/ecrbrasil/page/index.asp) Acesso em: 14 de outubro de 2008.
- FARINA, E.M.M.Q.; NUNES, R. **A evolução do sistema agro-alimentar no Brasil e a redução de preços para o consumidor: os efeitos da atuação dos grandes compradores**. Working Paper, Cepal/IPEA, 2002. Disponível em: [www.cepal.org/brasil](http://www.cepal.org/brasil) Acesso em: 12 out. 2006.
- FARINA, E.M.M.Q.; NUNES, R.; MONTEIRO, G.F. Supermarkets and their impacts on the agrifood system of Brazil: the competition among retailers. **Agribusiness**, v.21, n.2, p.133-147, 2005.
- FILGUEIRAS, M.L. Martins quer dobrar receita a cada 4 horas, **Gazeta Mercantil**, 19 de maio de 2008.



- FILHO, J. Wal-Mart inicia expansão da rede de "atacarejo" Maxxi pela Bahia. **Gazeta Mercantil/Caderno C** - Pág. 2, 25 de setembro de 2008.
- GARCIA, M., POOLE, N. **The impact of private safety and quality standards for fresh produce exports from Mediterranean countries**. London : Food Industry Management Unit, Department of Agricultural Sciences, Imperial College, University of London 2004. Disponível em: [www.imperial.ac.uk/agriculturalsciences/cfcr/](http://www.imperial.ac.uk/agriculturalsciences/cfcr/) Acesso em: 20 jul. 2004.
- GHISI, F.A. SILVA, A.L. O surgimento e a difusão do *Efficient Consumer Response* (ECR) na cadeia de suprimentos. **III Egna – Congresso Internacional de Economia e Gestão de redes Agroalimentares**, Ribeirão Preto, São Paulo, Outubro 2001.
- GUIMARÃES, D. BH. Verdemar crescem em segmentos distintos. **Gazeta Mercantil/Caderno C** - Pág. 2, 30 de junho de 2008.
- GURDJIAN, P., KERSCHBAUMER, G., KLIGER, M. WATEROUS, J. Bagging Europe's groceries. *The McKinsey Quarterly*, 2000. Disponível em: [www.mckinseyquarterly.com/countrie/baeu00.asp](http://www.mckinseyquarterly.com/countrie/baeu00.asp) Acesso em: out. 2008.
- HARA, Cecília Chiesse. Centrais de compras superam crescimento do setor supermercadista. Disponível em < [http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_fae\\_business/n11/painel.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n11/painel.pdf) >. Acesso em: 16 abril 2008.
- HUMPHREY, J. **Shaping value chains for development: global value chains in agribusiness**, GTZ Trade Programme, Eschborn, 2005.
- INFOMONEY (2009) No Brasil, compras pela internet representam apenas 5% do total do varejo.12/1/2009.
- LEITE, V. & OLIVEIRA, R. Cliente Virtual na Mira das Grandes Redes de Varejo. **Gazeta Mercantil/Caderno C**, -pág. 10, 17 de maio de 2007.
- LEITE, V. Setor vai passar por nova onda de aquisições, prevê Abras. **Gazeta Mercantil/caderno C**- pg. 12. 26 de abril de 2007.
- LIÇÕES DE LUXO TAMBÉM PARA A CLASSE MÉDIA. *Gazeta Mercantil*, 26 de agosto de 2008.

- LUZ, A (2008). A moda mais perto da loja. **Revista do Varejo**, no. 48.
- MARQUES, E. F.; ALCANTARA, R. L. C. . O uso da Ferramenta Gerenciamento por Categoria na Gestão da Cadeia de Suprimentos: Um estudo Multicaso. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 11, n. 2, p. 153-164, 2004.
- MORAES, S. Riachuelo verticaliza CD para atender melhor. **Gazeta Mercantil/Caderno C**, Pág. 3, 13 de março de 2007.
- OLIVEIRA, R & LEITE, V. Pólos de rua voltam à mira do varejo. **Gazeta Mercantil/Caderno C** - Pág. 6. 17 de setembro de 2008.
- OLIVEIRA, R. Pão de Açúcar vai entrar no segmento de franquias. **Gazeta Mercantil/ Caderno C** – pg. 5. 14 de dezembro de 2006.
- OLIVEIRA, R. Projetos de gigantes vão superar R\$ 4 bi em 2009. **Gazeta Mercantil/Caderno C** - Pág. 4, 14 de agosto de 2008.
- OLIVEIRA, R. Wal-Mart investe R\$ 25 milhões em portal de comércio eletrônico. **Gazeta Mercantil/Caderno C** - Pág. 6, 26 de setembro de 2008.
- PARENTE, Juracy G., Varejo no Brasil: gestão e estratégia. São Paulo, Atlas, 2000.
- FREDERICO, Elias. (2004) Avaliação dos Antecedentes e das Consequências da Confiança nas Relações entre Varejistas e fabricantes do mercado de vestuário. **Tese de doutorado**. São Paulo: FGV.
- PAULA, V. Estratégia de Marcas no Varejo de Alimentos: Concepção e Gestão de Marcas Próprias na Inglaterra e no Brasil. **Tese de Doutorado**. São Carlos: UFSCar, 2008.
- RAMOS, E. Cearense Otoch entra no PI e PA. **Gazeta Mercantil/Caderno C** - Pág.7. 28 de julho de 2008.
- RAMOS, E. Rede Smart abre 168 lojas em PE e MS. **Gazeta Mercantil/Caderno C** - Pág. 9, 30 de julho de 2008.
- REARDON, T. Capital market liberalization and the Latin American agrifood system. In: **Trade Reforms and food security conceptualizing the linkages**. Food and Agricultural Organization of United Nations, 2002.

- REARDON, T. et al. The rise of supermarkets in África, Ásia, and Latin América. **American Journal Agricultural Economics**, v.85, n.5, p.1140 – 1146, 2003.
- REARDON, T., HENSON, S., BERDEGUÉ, J. 'Proactive fast-tracking' diffusion of supermarkets in developing countries: implications for market, institutions and trade. **Journal of Economic Geography**, 2007, p.1-33.
- REGISTRO: KROTON COMPRA UCES. **Gazeta Mercantil/Caderno C** pg. 2, 13 de dezembro de 2007.
- RETAILING: big shops are using elaborate technology to monitor and influence the behaviour of their customers. In: **The Economist**, 6 dez. 2007. Disponível em: <http://www.economist.com/> Acesso em: outubro 2008.
- ROSEMBLOON, B. **Marketing channels**. The Dryden Press, 6<sup>th</sup> edition, 1999.
- SANTOS, A & COSTA, C. (1998) Características Gerais do Varejo no Brasil. Revista BNDES, 1998.
- SANTOS, A & GIMENEZ, L. (2002) Reestruturação do comércio varejista e de supermercados, **BNDES SETORIAL**, disponível em: [www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br) Acesso: 05 de outubro de 2008.
- SANTOS, Anderson. *Centros de distribuição como vantagem competitiva*. Disponível em: [http://ww4.unianhanguera.edu.br/programasinst/Revistas/revistas2006/rev\\_ciencias/pag05.pdf](http://ww4.unianhanguera.edu.br/programasinst/Revistas/revistas2006/rev_ciencias/pag05.pdf) >. Acesso em: 20 mar. 2008.
- SATO, G & BESSA JR., A. The Brazilian Food Retail Market: concentration by mergers and acquisitions. BALAS 2000, Caracas, Venezuela. BALAS 2000 Proceedings, 2000.
- SEGALLA, A. Isso que é parceria. Revista Exame, 20 de abril de 2006. Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0866/pme/m0081578.html> Acesso em: Janeiro 2009
- SILVA, A.L. FISHMANN, A. A. **O impacto da utilização de tecnologia de informação na gestão da cadeia de suprimentos: um estudo**

**multicaso na adoção de EDI na relação entre varejo e indústria agroalimentar.** In: 2º Workshop Brasileiro de gestão de sistemas agroalimentares, PENSA/FEA/USP, Ribeirão Preto, 1999.

SILVEIRA, J.A.G.; LEPSCH, S.L. Alterações recentes na economia do setor supermercadista brasileiro. **Revista de Administração**, São Paulo, v.32, p.5-13, abril/junho 1997.

SIQUEIRA, J. P. L. ; ANGELO, C. F. . Avaliação das condições logísticas para a adoção do ECR nos supermercados brasileiros. *Revista de administração contemporânea*, São Paulo, v. 4, p. 89-106, 2000.

Sites da Renner, Riachuelo e Marisa.

SOUZA, R. C. **Uma investigação sobre o segmento produtor de manga e uva *in natura* em sua inserção na cadeia de valor global.** 2005. 197p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

SOUZA, R.C., AMATO, J. Exportações brasileiras de frutas certificadas: oportunidades de negócios para o empresário rural. In: ZUIN, L.F., QUEIROZ, T.R. **Agronegócios gestão e inovação.** São Paulo : Saraiva, 2006.

SOUZA, R.C.; SCUR, G. The procurement strategy of retailers with fresh fruit and vegetable producers in Brazil. In: **European Operations Management Conference**, 2008, Groningen, Holanda.

SUPERMERCADO REGIONAL BARRA GRANDES DO VAREJO. **Gazeta Mercantil/1ª.** Página, pág. 1. 30de junho de 2008.

TECNOLOGIA: RGIS investe US\$ 70 mi em sistema para varejo. Redação InvestNews - Tempo Real (Brasil), 27 de agosto de 2008.

UK COMPETITION COMMISSION. **Final Report 2008 – Grocery Market Investigation**, 2008. Disponível em: <http://www.competition->

[commission.org.uk/inquiries/ref2006/grocery/groceries\\_inquiry\\_news.htm](http://commission.org.uk/inquiries/ref2006/grocery/groceries_inquiry_news.htm)

Acesso em: 20 out. 2008.

UK RETAILERS among slowest payers in Europe. **Retail Bulletin the complete retail news resource**, Dez. 2007. Disponível em: [www.theretailbulletin.com](http://www.theretailbulletin.com) Acesso em: 20 out. 2008.

UNDERSTANDING the Codex Alimentarius. **Series title: Codex Alimentarius – joint FAO/WHO Food Standards Programme**, Food and Agricultural Organization, 1999. Disponível em: [www.fao.org/docrep/w9114e/w911e04.htm](http://www.fao.org/docrep/w9114e/w911e04.htm) Acesso: 14 de novembro de 2008.

VAREJO TÊXTIL TEM BOA PERSPECTIVA PARA PRÓXIMOS MESES. Agência Estado, 31 de maio de 2008.

VAREJO: Lucro das Lojas Renner cai 12% no 3º tri. Gazeta Mercantil, 30 de outubro de 2008.

VAREJO: Lucro das Lojas Renner cai 12% no 3º tri. Gazeta Mercantil, 30 de outubro de 2008.

VOLUME DE VENDAS DE MARCAS PRÓPRIAS NO BRASIL APRESENTA CRESCIMENTO. Setembro de 2007. Disponível em: [http://br.nielsen.com/news/marcas\\_proprias\\_2007.shtml](http://br.nielsen.com/news/marcas_proprias_2007.shtml) Acesso em: 15 de outubro de 2008.

Vorley, B. (2003) Corporate **Concentration from farm to consumer**. UK Food Group, 2003. Disponível: [www.ukfg.org](http://www.ukfg.org) Consulta: 10/02/2005

WORTMANN, M. **Structural change and globalisation in the German retail industry**, Discussion Paper SP III, 2003, Berlin, Wissenschaftszentrum Berlin. Disponível: [skylla.wz-berlin.de/pdf/2003/iii03-202b.pdf](http://skylla.wz-berlin.de/pdf/2003/iii03-202b.pdf) Acesso: 06/06/2004