

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

**LEONARDO BARROS TORRES**

**ESTRUTURA DE MERCADO E ESTRATÉGIAS DO VAREJO SUPERMERCADISTA  
BRASILEIRO**

**Porto Alegre**

**2017**

**LEONARDO BARROS TORRES**

**ESTRUTURA DE MERCADO E ESTRATÉGIAS DO VAREJO SUPERMERCADISTA  
BRASILEIRO**

Trabalho de conclusão submetido ao Curso de Graduação em Ciências Econômicas da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Economia.

Orientador: Prof. Dr. Hélio Henkin

**Porto Alegre**

**2017**

**LEONARDO BARROS TORRES**

**ESTRUTURA DE MERCADO E ESTRATÉGIAS DO VAREJO SUPERMERCADISTA  
BRASILEIRO**

Trabalho de conclusão submetido ao Curso de Graduação em Ciências Econômicas da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Economia.

Aprovada em: Porto Alegre, 18 de dezembro de 2017.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr. Hélio Henkin – Orientador  
UFRGS

---

Profa. Dra. Ana Lúcia Tatsch  
UFRGS

---

Profa. Dra. Marcilene Aparecida Martins  
UFRGS

## **AGRADECIMENTOS**

Este trabalho é a conclusão de anos de muito esforço, dedicação e amadurecimento, ao longo dos quais pude contar com o apoio imprescindível de minha família e de meus amigos mais íntimos, que, por estarem sempre dispostos a celebrar conquistas comigo, merecem um agradecimento especial por compartilhar mais esta.

Agradeço aos professores que fizeram parte de minha trajetória na Faculdade de Ciências Econômicas, especialmente ao professor Hélio, pela orientação, atenção, disponibilidade e pelo aprendizado que tive com esta experiência. Também devo um forte agradecimento à Denise, pelo ponto de partida desta empreitada.

Merecem destaque nestes agradecimentos colegas que também marcaram esta trajetória: a Roberta, a Luciana e o Fillipe, com quem compartilhei as experiências mais desafiadoras que enfrentei ao longo destes anos; e a Gabriela, a Maria Eduarda e a Marina, com quem tive um convívio extremamente prazeroso. Deixo registrado o valor e a importância destas amizades.

## RESUMO

Tendo em vista o papel do varejo como elo entre produção e consumo e pela relevância do varejo supermercadista como principal canal de abastecimento da população urbana, é importante que seja estudada a concorrência deste setor, pois distorções na estrutura competitiva podem levar a ineficiências distributivas e à consequente perda de bem-estar do consumidor. Este trabalho pretende, a partir do paradigma Estrutura-Condução-Desempenho, definir a estrutura do setor supermercadista brasileiro. Para tal, foram calculados as razões de concentração e os índices de Herfindahl-Hirschman para o período de 2009 a 2016. A fim de melhor caracterizar a concorrência no setor, foram buscadas, na literatura, estratégias adotadas pelas redes supermercadistas frente ao acirramento da competição. Concluiu-se que o setor se configura como um oligopólio moderado e que, apesar de não ter sido constatado aumento recente da concentração, as grandes empresas exercem poder de mercado sobre fornecedores e empresas de menor porte por meio de estratégias diversas que buscam a diferenciação do produto, como a segmentação do formato de atuação e a comercialização de marcas próprias. Em contrapartida, as redes menores buscam o associativismo como forma de aumentar sua competitividade.

**Palavras-chave:** Estrutura de mercado. Concentração. Estratégias. Poder de mercado. Supermercado. Brasil.

## ABSTRACT

Due to retail's role as a link between the production and consumption spheres and its relevance as the main source of supply for the urban population, the study of competition in this industry is utterly important, considering that distortions in competitive structure may lead to distributive inefficiency and consequential consumer welfare's loss. Based on the Structure-Conduct-Performance framework, this paper aims to define the Brazilian supermarket's market structure. To this end, the concentration ratios and the Herfindahl-Hirschman indices from 2009 to 2016 have been calculated. In order to better describe the market competition, a research in literature referring to the strategies adopted by the supermarket companies facing its increase has been produced. It has been concluded that this market is set as a moderate oligopoly and, although it has not been observed recent increase in its concentration, the larger supermarket companies use their market power over smaller-sized ones and manufacturers employing varied strategies striving for product differentiation, such as diversification in their operating formats and selling of own label products. On the other hand, smaller companies make use of cooperation networks as a means to increase their competitiveness.

**Keywords:** Market structure. Concentration. Strategies. Market power. Supermarket. Brazil.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Variação real do faturamento do autosserviço (2002-2016) .....	26
Gráfico 2 – Distribuição regional do faturamento do setor supermercadista (2016) .....	27
Gráfico 3 – Quantidade de lojas por região do país (2016).....	27
Gráfico 4 – Evolução do HHI (2009-2015).....	37

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Faturamento das principais redes supermercadistas (2016) .....	25
Tabela 2 – Medidas de concentração do setor supermercadista brasileiro (1992-2002).....	29
Tabela 3 – Medidas de concentração do setor supermercadista brasileiro (2003-2010).....	31
Tabela 4 – Participação dos 300 maiores supermercados no faturamento do setor (2009-2016) .	35
Tabela 5 – Índices de concentração do setor supermercadista brasileiro (2009-2016) .....	36
Tabela 6 – Participação de estados selecionados no faturamento do setor e na renda nacional (2015) .....	38
Tabela 7 – Índices de concentração do setor supermercadista no Rio Grande do Sul (2012-2016) .....	39
Tabela 8 – Variação dos índices de concentração do setor supermercadista brasileiro (2010-2016) .....	39
Tabela 9 – Distribuição do faturamento supermercadista por atividade (2011-2015) .....	42
Tabela 10 – Dados das redes de negócio no Brasil (2011-2015) .....	48
Tabela 11 – Variação real do faturamento das redes de negócio e do PIB (2012-2015) .....	48

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2 O PARADIGMA ESTRUTURA-CONDUTA-DESEMPENHO.....</b>	<b>11</b>
2.1 ESTRUTURA E PODER DE MERCADO.....	12
2.2 ÍNDICES DE CONCENTRAÇÃO INDUSTRIAL .....	16
2.2.1 Razão de concentração.....	16
2.2.2 Índice de Herfindahl-Hirschman .....	17
2.2.3 Escolha do índice .....	18
2.2.4 Índices de concentração e poder de mercado.....	19
<b>3 O SETOR SUPERMERCADISTA BRASILEIRO .....</b>	<b>21</b>
3.1 HISTÓRICO DO SETOR NO BRASIL .....	21
3.2 PANORAMA ATUAL DO SETOR .....	25
3.3 A ESTRUTURA DO SETOR SUPERMERCADISTA BRASILEIRO .....	28
<b>4 RESULTADOS .....</b>	<b>33</b>
4.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	33
4.2 ANÁLISE DA CONCENTRAÇÃO .....	36
4.3 DIFERENCIAÇÃO E SEGMENTAÇÃO DO MERCADO .....	40
4.4 MARCAS PRÓPRIAS .....	43
4.5 CENTRAIS DE NEGÓCIOS .....	45
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>49</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>52</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O exercício de poder de mercado, definido como a capacidade de um agente de praticar preços acima daqueles praticados por seus concorrentes (RESENDE; BOFF, 2002), pode ter como consequência perversa a redução da concorrência e a perda de bem-estar social, com a apropriação do excedente do consumidor por parte das firmas. Essa é a situação característica de mercados oligopolizados. Tem-se, portanto, uma estreita relação entre a concentração de um setor, o nível de concorrência entre as empresas nele atuantes e o exercício de poder de mercado por parte delas. Definir a estrutura de um setor torna-se essencial para avaliar seu impacto no bem-estar social e na economia do país. Considerando o papel essencial do setor supermercadista na oferta de alimentos e outros bens aos consumidores, as autoridades devem estar atentas ao possível abuso de poder econômico exercido pelas grandes cadeias presentes no setor de varejo alimentício.

O presente trabalho busca caracterizar a estrutura do setor supermercadista brasileiro utilizando como referencial teórico o paradigma Estrutura-Condução-Desempenho (ECD). Para tal, são calculados os índices de concentração que definem a estrutura do mercado e, posteriormente, são apresentados os resultados de pesquisa bibliográfica referente às estratégias praticadas pelas redes supermercadistas frente a essa configuração, que auxiliam a descrever como ocorre a competição no setor. O trabalho se propõe a responder a seguinte questão: de que forma é definida a estrutura do setor supermercadista no país e como os agentes do mercado atuam diante dessa configuração?

Espera-se demonstrar que, recentemente, tem havido aumento da concentração do setor, configurando-o como um oligopólio, o que permite que as grandes redes supermercadistas exerçam poder de mercado. Tem-se a aplicação do referencial teórico do paradigma ECD no setor supermercadista como objetivo geral; e o cálculo dos índices de concentração, a identificação das estratégias pelas quais as grandes redes exercem esse poder de mercado e a daquelas praticadas pelas redes menores para se proteger do aumento da concorrência como objetivos específicos.

O presente trabalho justifica-se pelo papel do varejo como elo entre a esfera da produção e a do consumo (PARENTE, 2000) e pela relevância do varejo supermercadista no consumo da população, sendo este o principal canal de abastecimento do público urbano. Visto que distorções

na estrutura competitiva podem levar a ineficiências distributivas e à conseqüente perda de bem-estar do consumidor (MELO, 2002), é importante que seja estudada a concorrência do setor supermercadista, tão presente na vida dos brasileiros, e que as autoridades reguladoras estejam atentas a possíveis abusos de poder de monopólio exercido pelas grandes empresas.

O trabalho é dividido em quatro capítulos, além desta introdução: o capítulo seguinte apresenta o paradigma ECD, dando enfoque à relação entre estrutura e poder de mercado e abordando os índices de concentração consagrados pela literatura. O terceiro capítulo trata do histórico do setor supermercadista no Brasil, além de retratar seu panorama atual e expor resultados de trabalhos que estudaram sua estrutura. Por fim, o quarto capítulo discute aspectos metodológicos, apresenta os índices de concentração calculados e revela os resultados da pesquisa bibliográfica acerca das estratégias adotadas pelas empresas; e o quinto conclui.

## **2 O PARADIGMA ESTRUTURA-CONDUTA-DESEMPENHO**

O paradigma Estrutura-Condução-Desempenho (ECD) busca preencher lacunas deixadas pela teoria neoclássica no estudo da organização industrial, ao considerar a influência da estrutura de mercado e do desempenho de uma firma nas suas decisões estratégicas (LOPES, 2016). Bain (1959), autor de destaque no desenvolvimento do modelo, define estrutura de mercado como a forma de organização que determina a natureza da competição dentro deste mercado e desempenho como a maneira como as empresas ajustam seus produtos e preços de acordo com a demanda efetiva de mercado, referindo-se ao desvio do preço cobrado em relação ao custo de produção. Condução, por sua vez, se refere ao comportamento das firmas em relação à capacidade instalada e utilizada, política de preços e promoções, pesquisa e desenvolvimento e interação entre as firmas operantes no mercado (MCWILLIAMS; SMART, 1993).

Conforme exposto por Bain (1959), o desempenho de uma economia em que empresas exercem papel essencial na geração de emprego, na produção de bens e na forma de distribuição de renda depende do desempenho destas empresas individualmente. Este, por sua vez, é resultado das restrições impostas pela estrutura do mercado em que uma empresa opera e da condução adotada pela empresa diante das características do mercado do qual faz parte. É com base nessas relações que se forma o modelo ECD: o desempenho de um mercado sendo definido pelo comportamento de seus agentes, que é definido pela estrutura do mercado (MCWILLIAMS; SMART, 1993).

Segundo Kupfer (1992), a questão da endogeneidade torna-se a principal lacuna do modelo. O grau de concentração e a taxa de lucro de uma indústria não podem guardar relações de causalidade pré-definidas, pois são variáveis determinadas em conjunto pelas escolhas de nível de produção e preços das firmas, dadas suas curvas de custo, a curva de demanda do mercado e as funções de reação esperadas dos concorrentes. Esta constatação fragiliza a ideia de que estrutura e desempenho de uma indústria, representados pelo seu grau de concentração e sua taxa de lucro, respectivamente, guardam relações exógenas de causalidade.

O desenvolvimento posterior do modelo ECD apontou para uma relação de interação entre as variáveis, em vez de uma relação de causalidade unidirecional (estrutura influenciando condução, que influencia desempenho). Tanto a condução pode afetar a estrutura de mercado na medida em que as escolhas de uma empresa influenciam seu tamanho, sua participação no

mercado e sua interação com seus concorrentes, como o desempenho de uma firma, em termos de vendas, pode consolidá-la no mercado pela maior capacidade financeira, que lhe permite praticar estratégias mais agressivas (LOPES, 2016). Resende e Boff (2002) afirmam que a estrutura de uma indústria sofre influência direta das decisões individuais dos produtores em relação a preço e quantidades ofertadas. Porter (1999) ampliou o paradigma, levando-o para o campo da gestão estratégica, ao identificar forças competitivas que definem a estrutura de um mercado e determinam a intensidade da sua concorrência.

Ainda que sejam elencadas as limitações do modelo originalmente proposto, Porter (1981) afirma que o paradigma Estrutura-Condução-Desempenho atual busca superar parte delas, como o caráter estático do modelo, passando a estudar os fatores determinantes para a entrada nos mercados e para mudanças na sua concentração, e a visão determinística de que a estrutura industrial é uma variável dada para as firmas, sobre a qual elas não têm influência. De acordo com o autor, por meio da escolha de seu conjunto de estratégias, empresas podem impedir a entrada em seus mercados. O paradigma ECD trata-se, pois, de uma ferramenta útil para a análise da concorrência, já que define o elo teórico entre diferentes níveis do mercado (firmas e indústria) e traz à tona a preocupação dos formuladores de política com o nível de concentração de um mercado.

## 2.1 ESTRUTURA E PODER DE MERCADO

A quantidade de firmas vendedoras, de consumidores, o grau de diferenciação do produto e as condições de entrada no mercado são variáveis essenciais para a caracterização da estrutura do mercado (BAIN, 1959).

Segundo Melo (2002), a concorrência perfeita, caracterizada pela teoria neoclássica como um grande número de firmas produzindo um produto homogêneo em um mercado em que não há barreiras à entrada ou à saída de empresas, é o extremo de uma estrutura atomizada. Como consequência, as firmas são tomadoras de preço e não exercem poder de mercado. Desvios da taxa de lucro efetiva àquela característica da concorrência perfeita seriam ajustados pela entrada de firmas atraídas por maiores rendimentos ou pela saída de empresas em busca de lucros maiores em outros mercados, o que implica que o preço de mercado deveria ser igual ao custo

marginal de produção, de forma que o lucro econômico de longo prazo para todas as empresas, na concorrência perfeita, seria zero.

No outro extremo, a teoria neoclássica conceitua o monopólio como a estrutura mais concentrada possível, em que há somente um produtor no mercado. Enquanto as causas de um monopólio podem ser diversas, a principal característica desta estrutura é a ineficiência: em comparação à concorrência perfeita, o preço praticado pelo monopolista é maior, enquanto o nível de produção é menor. O consumidor, portanto, se encontra em situação pior. A ineficiência do monopólio advém do diferencial de preços entre as duas estruturas (MELO, 2002).

O modelo Estrutura-Condução-Desempenho (ECD) permite que sejam estudadas estruturas intermediárias entre estes dois extremos, como oligopólios, por exemplo. A concentração de vendedores no mercado, observada a partir das parcelas de mercado que cada um detém, passa a ser um instrumento poderoso para definir sua estrutura, pois ilustra o nível de concorrência (PEPALL; RICHARDS; NORMAN, 2008). Lopes (2016, p. 340) sugere que “o grau de concentração deve ser elemento básico nos estudos sobre indústria, já que tende a ser negativamente relacionado com a concorrência”. Evidenciando a relação direta entre estrutura e condução, Kon (1999) expõe que

[...] uma indústria mais concentrada, isto é, constituída por um número pequeno de grandes firmas, prejudica a competição pelo fato de que estas são encorajadas a agir de forma interdependente no que se refere à tomada de decisões sobre preços, produção e assuntos correlatos (KON, 1999, p. 56).

Bain (1959) pondera que, quando uma empresa reduz o preço de venda de seu produto, se apropriando de parte do mercado antes controlado por outra empresa, que reage a esse movimento também alterando seu preço, existe então interdependência oligopolística, tão maior quanto menor for o número de empresas presentes. O autor sugere que um mercado controlado em mais de sua metade por suas quatro maiores empresas é um oligopólio, bem como um mercado controlado em um terço ou mais por suas oito maiores empresas.

Segundo Concha-Amin e Aguiar (2006), espera-se que estruturas fortemente concentradas tenham como consequência redução do bem-estar social, ao permitirem o exercício de poder de mercado por parte das firmas que detém maior parcela do mercado e são capazes de adotar condutas oligopolistas, seja perante seus consumidores, pela prática de altos preços, ou perante seus fornecedores, pelo maior poder de negociação. Resende e Boff (2002, p. 75) apontam para a

relação inversa entre concorrência e concentração de mercado e definem poder de mercado de uma empresa como “[...] sua capacidade de fixar e sustentar o preço de venda em um nível acima daquele fixado pelas concorrentes, sem prejuízo para sua participação no mercado”. De acordo com os autores, “O poder de mercado assume forma aparente na participação do mercado (*market share*) da empresa, a razão entre sua oferta (ou suas vendas) e a oferta total da indústria [...]” (RESENDE; BOFF, 2002, p. 75).

Valendo-se da definição de Bain (1959), de desempenho como o desvio do preço cobrado em relação ao custo de produção, tem-se desempenho associado ao lucro de uma empresa. O poder de mercado, fonte da ineficiência do monopólio, portanto, serve como medida do desempenho de um setor, em relação a sua lucratividade, no quadro do paradigma ECD.

Já Aguiar e Figueiredo (2011) relacionam desempenho ao bem-estar social, associando pior desempenho a estruturas concentradas. O monopólio, portanto, representa o pior desempenho para um mercado, enquanto a concorrência perfeita simboliza o melhor, em relação ao bem-estar social.

Pelo lado da firma, a capacidade de fixar preço acima do custo de produção, que define o desempenho do setor, lhe confere lucros maiores. Por isso, pode-se esperar que as firmas busquem ampliar suas participações no mercado, para que possam exercer maior influência sobre preço, configurando estruturas mais concentradas e, por conseguinte, pior desempenho associado, em termos de bem-estar social. A melhor situação para as firmas, dessa forma, é a pior situação para os consumidores, pois o maior nível de bem-estar dos últimos é atingido na concorrência perfeita, que representa o menor nível de lucro para as primeiras.

Outro fator elencado por Bain (1959) para a caracterização da estrutura de um mercado é o grau de diferenciação do produto. A homogeneidade do produto é condição essencial da concorrência perfeita. O fato de os consumidores possuírem preferências subjetivas distintas torna possível a diferenciação do produto, que permite que as empresas que ofertam produtos diferenciados possam realizar vendas fixando preço acima das suas concorrentes, ou seja, possam exercer poder de mercado (LOSEKAM; GUTIERREZ, 2002). Conforme Porter (1999), produtos substitutos exercem pressão no sentido de limitar os lucros de um setor, pois os consumidores podem migrar de um mercado para outro. Como produtos diferenciados são substitutos imperfeitos, a diferenciação reduz essa pressão com o aumento do poder de mercado obtido pelas empresas. Losekam e Gutierrez (2002) classificam setores em que a diferenciação de produto

afeta fortemente a concorrência como oligopólios diferenciados e relatam que, neles, são elevados os gastos com comercialização, publicidade e inovação. Kon (1999) contrapõe a estrutura de oligopólio diferenciado, aquela em que os produtos são substitutos imperfeitos, à de oligopólio puro, em que predomina a homogeneidade dos produtos.

Bain (1959) também propõe a condição de entrada como definidora da estrutura de mercado. A existência de barreiras à entrada de empresas potenciais mantém a estrutura de um mercado oligopolizada. As barreiras à entrada são expressas em desvantagens para as empresas entrantes, em relação às estabelecidas. Segundo Bain (1959), as barreiras protegem as firmas estabelecidas, permitindo que pratiquem preços acima do nível competitivo e sustentando altos lucros sem que novas empresas sejam atraídas para o mercado. São destacadas três fontes de barreiras estruturais à entrada, ou seja, não consequentes de estratégias adotadas pelas empresas operantes (BAIN, 1959; KUPFER, 2002; PEPALL; RICHARDS; NORMAN, 2008):

- a) existência de economias de escala, que favorecem as empresas estabelecidas à medida que uma empresa entrante que opere em uma escala menor seja forçada a sair do mercado caso as primeiras estabelecessem um preço-limite pelo produto referente ao seu diferencial de custos;
- b) vantagens absolutas de custo, atribuídas a melhores condições de acesso aos fatores de produção por parte das empresas estabelecidas, ou aos ganhos de aprendizado acumulados por elas;
- c) preferência dos consumidores pelas empresas estabelecidas, consequência de seus esforços passados por diferenciação do produto, traduzidos em lealdade do consumidor. Nestes casos, as empresas entrantes devem praticar preços mais baixos ou incorrer em altos custos com publicidade.

Elevadas barreiras à entrada inibem empresas entrantes e garantem lucros maiores às empresas estabelecidas (PORTER, 1999). Elas se beneficiam da manutenção da estrutura concentrada e do consequente poder de mercado gerado.

Porter (1999) identifica cinco forças competitivas que definem a estrutura de um setor: além da ameaça de entrantes potenciais, associada às barreiras à entrada, da rivalidade entre as empresas estabelecidas, expressa no nível de concorrência, e da ameaça de produtos substitutos, o autor lista o poder de negociação dos fornecedores e dos compradores. Porter (1999) expõe que o poder de negociação dos fornecedores pode exaurir a rentabilidade da indústria que não consegue

repassar aumento de custos para seus preços, sendo tão maior quanto menor for a quantidade de fornecedores para um insumo e maior sua importância para o processo produtivo do setor. Já o poder de negociação dos compradores restringe possíveis aumentos de preço e é tão maior quanto menos diferenciado for o produto e quanto maior a participação do comprador em questão nas vendas da empresa (PORTER, 1999). O autor também destaca a influência das integrações verticais: no caso dos fornecedores, por exemplo, quanto maior a chance de uma integração para frente, maior seu poder de negociação (PORTER, 1999).

## 2.2 ÍNDICES DE CONCENTRAÇÃO INDUSTRIAL

Sendo o grau de concentração variável chave para determinar a estrutura de um mercado, coloca-se a questão de como medi-lo. Resende e Boff (2002) afirmam que as medidas de concentração industrial são utilizadas para que sejam identificados os setores em que se espera encontrar poder de mercado significativo, todavia ressaltam que estas podem não bastar para a caracterização da estrutura, pois:

- a) nenhuma empresa pode exercer poder de mercado em um setor de fácil entrada, independentemente de sua participação neste setor;
- b) a forte presença de uma empresa em um setor não necessariamente indica o exercício de poder de mercado, podendo ser reflexo das preferências do consumidor ou de vantagens de custo em relação aos concorrentes;
- c) uma vez que os índices são calculados a partir da delimitação do mercado, exclui-se a pressão dos produtos substitutos, que tende a reduzir o poder de mercado das empresas do setor em questão.

A seguir são apresentadas duas medidas consagradas pela literatura e de ampla utilização: a razão de concentração e o índice de Herfindahl-Hirschman. Ambas são calculadas com base nas parcelas de mercado detidas pelas empresas do setor.

### 2.2.1 Razão de concentração

A razão de concentração (CR) de ordem “k” ilustra a participação das “k” maiores empresas no setor e é definida como a soma das suas parcelas de mercado. Classificando as empresas em ordem decrescente por seus *market shares* e sendo “s<sub>i</sub>” o *market share* da empresa

“i” e “k” o número de empresas para os quais se deseja determinar a concentração, a razão de concentração é definida como:

$$CR(k) = \sum_{i=1}^k s_i$$

Quanto maior o valor do índice, maior a parcela de mercado controlada pelas empresas em questão, logo o valor do índice é diretamente proporcional ao poder de mercado destas empresas (RESENDE; BOFF, 2002).

Ainda que de fácil interpretação, a razão de concentração apresenta a deficiência de desconsiderar a participação relativa de cada empresa no grupo das “k” maiores, bem como a participação das demais, de forma que mudanças de posição no primeiro grupo e movimentos como fusões no segundo (que muda a quantidade de empresas no mercado) não são acompanhadas por mudanças no valor do índice (RESENDE, 1994).

### 2.2.2 Índice de Herfindahl-Hirschman

O índice de Herfindahl-Hirschman (HHI) é definido como a soma do quadrado das parcelas de mercado das empresas nele presentes e representado pela expressão abaixo, em que “s<sub>i</sub>” representa o *market share* da empresa “i” e “n” o número total de empresas no setor:

$$HHI = \sum_{i=1}^n s_i^2$$

Ao elevar ao quadrado as parcelas de mercado, às maiores empresas atribui-se peso maior, de modo que, quanto maior o valor do índice, maior a concentração do mercado e menor a concorrência entre as empresas nele estabelecidas (RESENDE; BOFF, 2002). Resende (1994) demonstra que o índice varia entre  $\frac{1}{n}$  e 1. Em havendo somente uma empresa suprindo a oferta total do mercado, sua parcela de mercado é 100%. Em termos decimais, o índice atinge seu valor máximo, 1. À medida que a quantidade de empresas no mercado tende ao infinito e mais

atomizada é a estrutura do mercado, menor se torna o limite inferior do índice, revelando a relação inversa entre o valor do HHI e a concorrência intrassetorial. Valores menores do HHI estão associados a situações mais próximas da concorrência perfeita, enquanto o valor máximo denota a situação de monopólio.

Além de o HHI apresentar a vantagem de considerar a totalidade da indústria, em comparação à CR, Resende (1994) demonstra que fusões entre duas empresas têm reflexo no valor do HHI à medida que a soma das parcelas de mercado detida por cada uma delas passa a ser um termo único da expressão, de maneira que  $(s_1 + s_2)^2 = s_1^2 + s_2^2 + 2s_1s_2$  resulta em um aumento no valor do índice, já que o termo  $2s_1s_2$  não faz parte do índice antes da fusão. Isto faz com que o índice de Herfindahl-Hirschman tenha grande utilidade empírica: agências antitruste recorrem ao cálculo do HHI para estudar a concentração de um mercado (RESENDE; BOFF, 2002).

### 2.2.3 Escolha do índice

Bailey e Boyle (1971) sugerem o uso do CR4 como medida de concentração de um mercado graças à facilidade de seu cálculo e à similaridade dos resultados apresentados para esse índice e o HHI, no caso norteamericano.

Encaoua e Jacquemin (1980) elencam cinco propriedades desejáveis em um índice de concentração:

- a) o índice não deve decrescer no caso de transferência de parte do *market share* de uma firma para outra;
- b) o índice deve assumir seu valor mínimo quando as firmas dividem o mercado igualmente;
- c) na comparação entre dois mercados com o mesmo número de firmas, caso a parcela de mercado detida pelas “k” maiores firmas do primeiro seja maior do que aquela detida pelas “k” maiores do segundo, o índice de concentração do primeiro deve ser maior do que o do segundo;
- d) o índice não deve decrescer no caso de fusões;
- e) no caso de um mercado dividido igualmente, o índice não deve crescer com o aumento do número de firmas.

Segundo Resende e Boff (2002), o índice de Herfindahl-Hirschman atende todas essas propriedades, enquanto a razão de concentração não.

Hall e Tideman (1967), por sua vez, apresentam seis propriedades que definem uma medida de concentração ideal:

- a) o índice não deve ser ambíguo, de forma que um valor maior indica maior concentração em uma indústria;
- b) o índice deve depender das participações relativas das firmas, e não do tamanho total do mercado;
- c) o valor do índice deve aumentar quando uma firma ganha participação no mercado em detrimento de outra;
- d) o índice deve manter sua cardinalidade: caso uma firma seja dividida em duas de mesmo tamanho, o valor do índice deve cair pela metade;
- e) à medida que o número de empresas aumenta, em um mercado dividido igualmente, o valor do índice deve diminuir;
- f) para mais fácil manipulação, o valor do índice deve variar entre 0 e 1.

Dentre o HHI e a CR, os autores demonstram que somente o primeiro apresenta todas as propriedades listadas (HALL; TIDEMAN, 1967).

#### **2.2.4 Índices de concentração e poder de mercado**

Saving (1970) explicita a relação entre concentração e poder de mercado por meio da conexão entre índices de concentração e índices que buscam medir o grau de monopólio existente em um setor.

O índice de Lerner (LI) mede o poder de mercado exercido por uma empresa pelo desvio entre o preço praticado (P) e o custo marginal de produção (CMg), ou seja, o desvio entre a estrutura do setor e a concorrência perfeita, e pode ser representado pela seguinte expressão (PEPALL; RICHARDS; NORMAN, 2008):

$$LI = \frac{P - CMg}{P}$$

Quando o valor do índice é zero, a empresa em questão não exerce poder de mercado, e é configurada a situação de concorrência perfeita (ENCAOUA; JACQUEMIN, 1980).

Saving (1970) demonstrou que o índice de Lerner se relaciona diretamente à razão de concentração. Existe relação no mesmo sentido também entre o índice de Lerner e o de Herfindahl-Hirschman: uma fusão, por exemplo, ao aumentar a concentração do mercado, pelo aumento do valor do HHI, faz crescer também o poder de mercado das empresas envolvidas, expresso no aumento do valor do LI (PEPALL; RICHARDS; NORMAN, 2008). As duas medidas, portanto, podem servir de aproximação para o poder de monopólio existente em um setor. A relação entre o índice de Lerner e os índices de concentração é um exemplo prático do modelo ECD, visto que põe em evidência o efeito de estrutura sobre desempenho.

### 3 O SETOR SUPERMERCADISTA BRASILEIRO

Kotler e Keller (2012, p. 482) definem varejo como “[...] todas as atividades relativas à venda de bens ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial”. De acordo com os autores, dentre os principais tipos de varejistas, os supermercados são classificados como lojas de autosserviço, ou seja, lojas em que o consumidor procura e seleciona o produto que deseja. Trata-se de lojas de alto volume e baixo custo, dados a rotatividade dos produtos vendidos e a falta de atendimento personalizado aos clientes, que acarretaria alto custo de pessoal (KOTLER; KELLER, 2012).

Segundo Silveira e Lepsch (1997), as vantagens do formato de autosserviço para o supermercadista são a economia de mão-de-obra, os ganhos de escala e os baixos custos de operação. Para o consumidor, a atratividade reside na maior velocidade dos caixas e nos *layouts* elaborados de acordo com seu movimento na loja (SILVEIRA; LEPSCH, 1997).

Para Parente (2000),

O varejo faz parte dos sistemas de distribuição entre o produtor e o consumidor, [...] funcionando como um elo de ligação entre o nível do consumo e o nível do atacado ou da produção. Os varejistas compram, recebem e estocam produtos de fabricantes ou atacadistas para oferecer aos consumidores a conveniência de tempo e lugar para a aquisição de produtos (PARENTE, 2000, p. 22).

Dentro da categoria de varejo alimentício, Parente (2000) classifica supermercados como lojas de autosserviço que dispõem de *check outs* (caixas), cujos produtos são acessíveis para o consumidor selecionar. Para o autor, superlojas e hipermercados têm o mesmo formato, porém são lojas de maior porte, com ampla oferta de produtos não alimentícios. Entre as duas, a diferença está presente na maior ênfase dada ao setor não alimentício pelo segundo tipo (PARENTE, 2000).

#### 3.1 HISTÓRICO DO SETOR NO BRASIL

O conceito de varejo alimentício de autosserviço surgiu nos Estados Unidos durante a Grande Depressão. Seu apelo residia na redução de custos e de utilização de mão-de-obra. No Brasil, até o final da Segunda Guerra, armazéns, empórios e mercearias eram o formato

predominante de varejo alimentício. Foi somente em 1953, impulsionado pela crescente urbanização, que foi inaugurado no país o primeiro supermercado similar ao modelo norteamericano, o Sirva-Se, na cidade de São Paulo, pioneiro em ofertar carnes, frutas, verduras e produtos de mercearia no mesmo local. No ano seguinte, foi instalada a loja Peg-Pag, que elevou o padrão de qualidade, com atendimento e modo de operação mais eficientes. Os centros urbanos brasileiros foram palco da inauguração de diversas redes, como a Disco, aberta no Rio de Janeiro em 1956, a Real, aberta em Porto Alegre em 1958, a Paes Mendonça, localizada em Salvador e datada de 1959, e a Pão de Açúcar, inaugurada como supermercado em São Paulo em 1959 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS – ABRAS, 2002; SIMÕES, 2006; VAROTTO, 2006).

Em 1967, o crescimento do setor foi impulsionado pela substituição do IVC (Imposto sobre Vendas e Consignações) pelo ICM (Imposto sobre a Circulação de Mercadorias), que proporcionou a desoneração do varejo e a redução de preços (SILVA; FAMÁ, 1999). No início da década de 70, em meio ao período de forte expansão econômica pelo qual o país passava, teve continuidade a expansão do setor de autosserviço, com a abertura do primeiro hipermercado, o Peg-Pag, em 1971, na cidade de São José dos Campos, e com o surgimento dos primeiros concorrentes estrangeiros: o atacado de autosserviço Makro, de capital holandês, em 1973, e o Carrefour, primeira loja da cadeia de supermercados francesa, em 1975 (GUIMARÃES, 2015; SESSO FILHO, 2003; VAROTTO, 2006).

O período do “milagre econômico” (1967-1973) foi o de maior expansão do setor supermercadista, devido principalmente ao aumento da concentração de renda, com a continuidade do processo de industrialização, que estimulou a demanda por produtos e serviços mais diversificados (CYRILLO, 1987<sup>1</sup> *apud* SIMÕES, 2006) e ao interesse do governo, que contava com o papel dos supermercados, então a principal forma de abastecimento da população urbana, na estabilização de preços e salários, por meio da redução do preço final dos alimentos e do aumento da escala no setor (SIMÕES, 2006). Entre 1966 e 1970, o número de supermercados no país passou de 997 para 2.527, representando um aumento de 153% em quatro anos (ABRAS, 2002).

---

<sup>1</sup> CYRILLO, D. C., *O papel dos Supermercados no Varejo de Alimentos*; São Paulo: Instituto de Pesquisas Econômicas, 1987.

Ao final da década de 70, o setor supermercadista era caracterizado por sua concentração nas regiões Sul e Sudeste, quadro que começou a mudar na década seguinte, com a introdução de estabelecimentos voltados aos consumidores de menor nível de renda, em função da contração da atividade econômica vivenciada nos primeiros anos de 1980 (SIMÕES, 2006). Simões (2006) argumenta que os congelamentos de preços impostos pelo governo ao longo do decênio reduziram a rentabilidade das redes e os investimentos no setor, contribuindo para o aumento da concentração.

Notadamente, o congelamento proposto pelo Plano Cruzado em 1986 teve como consequência o desabastecimento da economia, devido à aceleração do consumo, proveniente da estabilização inicial, mas agravada pela expansão do crédito e pela concessão de abonos salariais diante de uma demanda já aquecida (CASTRO, 2011a).

A partir da década de 90, o Brasil passa por uma mudança em seu modelo de desenvolvimento, anteriormente destacado pela forte participação estatal nas áreas de energia, transportes, siderurgia e outras consideradas prioritárias e elevada proteção à indústria nacional; passando a ser caracterizado pela abertura comercial e pelo processo de privatizações. (CASTRO, 2011b).

Aliada à apreciação da moeda e ao aquecimento do consumo consequente da estabilização pós-Plano Real, a abertura comercial foi responsável por elevar a concorrência do mercado doméstico, forçando-o a se modernizar e a reorganizar seu processo produtivo. Além disso, a competição também foi acirrada pela mudança de comportamento que revelava a soberania do consumidor, capaz de comparar preços (graças à estabilização) e ser mais exigente frente a uma variedade maior de produtos (GIAMBIAGI, 2011).

A imperatividade de reestruturação atingiu também o setor supermercadista: foi nessa época que foram introduzidos sistemas de informação e de gerenciamento informatizados, bem como os códigos de barras, contribuindo para a automação das lojas (VAROTTO, 2006). Destacam-se o EDI (*Electronic Data Interchange*), que modernizou o relacionamento entre fornecedor e varejista ao permitir a troca eletrônica de informações, e o ECR (*Efficient Consumer Response*), que voltava o foco para o cliente (ABRAS, 2002). Rojo (1998) registra que, após a implementação do Plano Real, verificaram-se nos supermercados brasileiros maior esforço no atendimento aos consumidores, maiores investimentos em informatização e funcionários e maior

preocupação com qualidade de produtos e serviços, associada à diminuição de custos operacionais decorrente de maior produtividade.

Em relação às mudanças aportadas pelo Plano Real, Silveira e Lepsch (1997) constatam que

Durante os anos em que a economia brasileira vivia com altas taxas de inflação, o lucro dos supermercados vinha principalmente de aplicações financeiras. De um lado, os clientes pagavam à vista, pois não havia oferta de crédito. Do outro, os supermercados procuravam dilatar o máximo possível o pagamento [aos fornecedores] [...] A eficiência operacional da firma varejista era relegada a segundo plano. (SILVEIRA; LEPSCH, 1997, p. 9)

Segundo os autores, houve necessidade do aumento do *mark-up* (margem de lucro) na precificação dos supermercados e da diversidade na oferta de produtos, principalmente para compensar a perda de ganhos financeiros, para atender a maior exigência do consumidor e para competir via diferenciação de produtos e serviços (a fim de evitar guerra de preços). O consumidor foi o impulso principal para o acirramento da competição, e o aumento do *mark-up* foi a ferramenta fundamental para a manutenção da lucratividade do setor (SILVEIRA; LEPSCH, 1997). De acordo com Lepsch (1996), o supermercadista emprega a prática do *mark-up* como método de precificação (ou seja, define o preço final de um produto adicionando a seu custo uma porcentagem que cubra os custos indiretos e gere a margem de lucro desejada) porque desconhece a curva completa de custo do produtor e pode somente estimar a de demanda a partir do passado.

A retomada da expansão dos supermercados e o papel preponderante do consumidor podem ser explicados pela queda dos índices de inflação, que ampliou o poder de compra da população, especialmente a de baixa renda (SILVA; FAMÁ, 1999). Também nessa época, a partir da abertura comercial, registrou-se a entrada de empresas estrangeiras no setor, com destaque para o grupo português Sonae, em 1989, o norteamericano Walmart, em 1995, o holandês Royal Ahold, em 1996, e o francês Casino, em 1999 (SESSO FILHO, 2003).

### 3.2 PANORAMA ATUAL DO SETOR

Atualmente, o setor é liderado pela rede francesa Carrefour; seguida pela GPA<sup>2</sup>; pela norte-americana Walmart; pela chilena Cencosud<sup>3</sup>; e pela rede Irmãos Muffato, de capital nacional. Na Tabela 1 são apresentados os faturamentos das empresas em 2016, bem como os estados em que estão sediadas.

**Tabela 1 – Faturamento das principais redes supermercadistas (2016)**

Empresa	Estado	Faturamento (em R\$ bi)
Carrefour	SP	49,1
GPA	SP	45
Walmart	SP	29,4
Cencosud	SE	9
Irmãos Muffato	PR	5,1

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Graciani (2017).

Em 2016, as cinco redes líderes foram responsáveis por 40,6% do faturamento total do setor de autosserviço e 43,7% do faturamento do segmento de supermercados, o qual inclui somente lojas com dois ou mais *check-outs*. (ABRAS, 2017).

É importante destacar que, em 2015, foi registrado faturamento do GPA de R\$ 77 bilhões, o que lhe garantiu a primeira posição no ranking, ocupada historicamente pela rede (SUPERHIPER, 2016a). Em 2016, contudo, não foram contabilizadas as vendas da Via Varejo, subsidiária do grupo que opera com eletroeletrônicos e engloba as lojas Casas Bahia e Pontofrio. Segundo a Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS, o faturamento da empresa foi de R\$ 26 bilhões (ABRAS, 2017). Caso esse montante tivesse sido considerado, o GPA teria assumido a liderança do grupo das cinco empresas líderes do setor.

Além dessa, outra mudança impactou o grupo dos cinco maiores supermercadistas: a rede paranaense Irmãos Muffato tomou o lugar do gaúcho Grupo Zaffari, que ocupou a quinta posição nos últimos sete anos (GRACIANI, 2017; SUPERHIPER, 2010-2016a). Em contraste as outras quatro redes, estas duas são de capital totalmente nacional (SUPER, 2017; OLIVON, 2011).

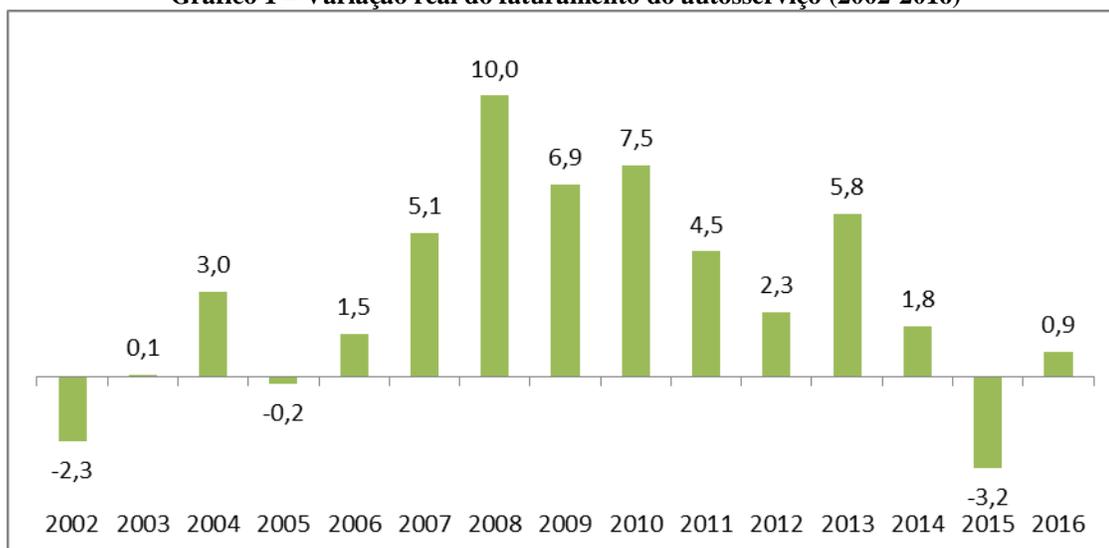
Em 2016, o varejo supermercadista foi responsável por 5,4% do Produto Interno Bruto (PIB) e pela geração de 1,67 milhão de empregos do país; o faturamento total do setor foi de R\$

<sup>2</sup> O GPA, anteriormente conhecido como Grupo Pão de Açúcar, hoje é controlado pela francesa Casino (GPA, 2016).

<sup>3</sup> Em 2007, a Cencosud comprou a GBarbosa, que, até 2010, era a quarta rede supermercadista de maior faturamento (CHILENA..., 2007).

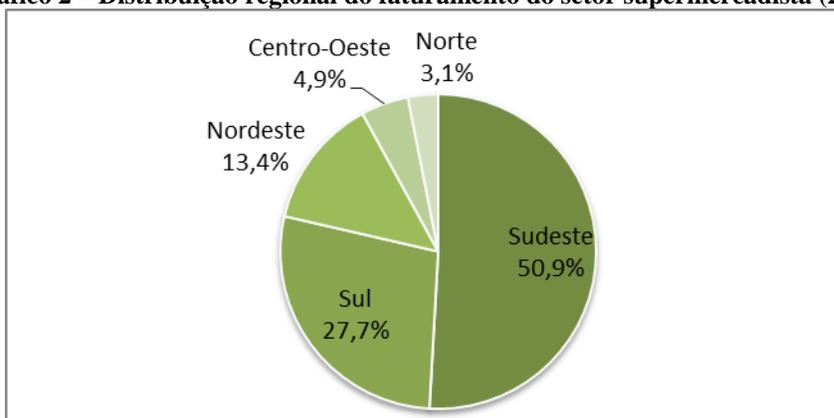
338,7 bilhões (ABRAS, 2017). O Gráfico 1 apresenta a variação real do faturamento do autosserviço nos últimos 15 anos: somente em três deles o setor apresentou decréscimo real.

**Gráfico 1 – Variação real do faturamento do autosserviço (2002-2016)**

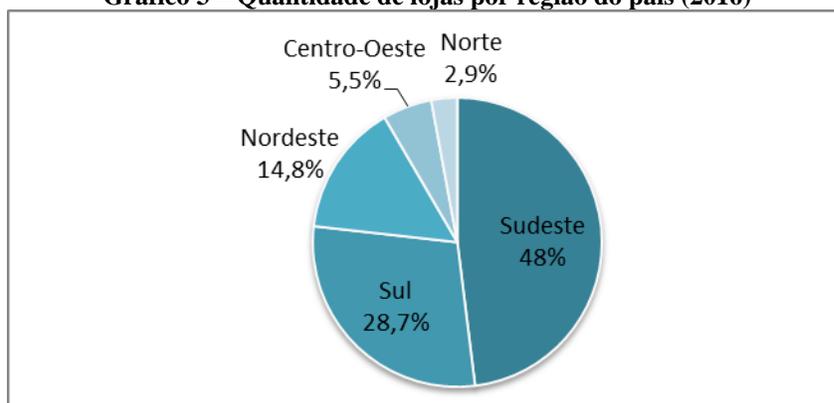


Fonte: Dados brutos de Superhiper (2010-2016a), ABRAS (2017) e IBGE (2017c). Elaboração própria. Os valores do faturamento foram atualizados a preços de 2016 segundo o IPCA.

O Ranking ABRAS, divulgado anualmente pela associação homônima, apresenta os resultados de pesquisa feita com as empresas supermercadistas com o objetivo de acompanhar a evolução do setor. A partir das respostas das empresas referentes ao ano de 2016, a ABRAS calculou a participação de cada região e estado no número de estabelecimentos e no faturamento total. Vale ressaltar que estes cálculos englobam somente os valores respondidos pelas empresas participantes da pesquisa, que subestimam o total do setor (ABRAS, 2017). A distribuição regional do faturamento do setor em 2016 é apresentada no Gráfico 2, enquanto o Gráfico 3 exibe a participação de cada região na quantidade total de lojas.

**Gráfico 2 – Distribuição regional do faturamento do setor supermercadista (2016)**

Fonte: Elaborado pelo autor com base em ABRAS (2017).

**Gráfico 3 – Quantidade de lojas por região do país (2016)**

Fonte: Elaborado pelo autor com base em ABRAS (2017).

Em 2016, tanto em termos de faturamento quanto de quantidade de lojas, a hegemonia foi da região Sudeste, que registrou faturamento de R\$ 173,1 bilhões em 4.076 lojas, seguida pela região Sul, com faturamento de R\$ 74,6 bilhões e 2.435 lojas (ABRAS, 2017). Juntas, as duas regiões concentraram 78,6% do faturamento dos supermercados brasileiros e 76,7% das lojas instaladas no país.

Na comparação estadual, a liderança foi do estado de São Paulo, seguido por Rio Grande do Sul e Minas Gerais, cujos faturamentos em 2016 representaram, respectivamente, 31,8%, 11,6% e 10,8% do total dos supermercados participantes do Ranking ABRAS. Os três estados contêm, respectivamente, 29,7%, 15,1% e 10% dos supermercados do país (ABRAS, 2017).

### 3.3 A ESTRUTURA DO SETOR SUPERMERCADISTA BRASILEIRO

Citada por Sesso Filho (2003, p. 39), Cyrillo (1987)<sup>4</sup> classifica o setor de supermercados brasileiro como um “oligopólio diferenciado com franja”, no qual a maior influência é exercida por um pequeno número de grandes empresas, rodeadas por “pequenas firmas de cunho tradicional ou não, que em termos individuais participam modestamente no mercado, ocupando espaços marginais e/ou menosprezados, até o presente, pelo segmento moderno do setor” (CYRILLO, 1987, p. 16<sup>5</sup> *apud* SIMÕES, 2006, p. 56), ou seja, as empresas líderes.

Aguiar e Silva (2002) utilizam as razões de concentração das cinco maiores redes no país entre 1992 e 1998 para demonstrar aumento da concentração do setor, especialmente em 1995 e 1998, relacionado aos investimentos das cadeias estrangeiras. Essa configuração de mercado se associa ao maior poder de barganha dos supermercados, resultante de estratégias utilizadas pelas grandes empresas (como centralização das compras e uso de sistemas modernos de controle e logística) e das condições da economia brasileira após o Plano Real: os varejistas passam a ter acesso a produtos importados e as redes estrangeiras têm acesso exclusivo aos fornecedores de outros países (AGUIAR; SILVA, 2002). Os autores também apontam para o processo de fusões e aquisições ocorrido no período como determinante para o aumento da concentração. (AGUIAR; SILVA, 2002).

Silva e Famá (1999) expõem que o setor supermercadista apresenta tendência a se concentrar devido aos ganhos de escala, tanto maiores quanto mais próximas geograficamente se encontram as lojas da mesma rede, dado que é possível que a rede utilize a mesma estrutura de distribuição para atender a todas elas; e à crescente necessidade de capital e de tecnologia, associadas ao aumento do tamanho médio das lojas e à automação e informatização do setor. Acerca das fusões e aquisições, os autores denotam aumento do ritmo a partir de 1997 e atribuem o processo à necessidade de aumento da margem de lucro, dado o fim dos ganhos financeiros possíveis no contexto de alta inflação; e à saturação da automação individual das lojas como busca por maiores margens, de forma que o processo de fusões e aquisições tornou-se a principal

---

<sup>4</sup> CYRILLO, D. C. **O papel dos supermercados no varejo de alimentos**. São Paulo: Instituto de Pesquisas Econômicas, 1987. 198 p.

<sup>5</sup> CYRILLO, D. C., *O papel dos Supermercados no Varejo de Alimentos*, São Paulo: Instituto de Pesquisas Econômicas, 1987.

ferramenta utilizada pelas grandes redes para ampliar suas participações no mercado (SILVA; FAMÁ, 1999).

Concha-Amin e Aguiar (2006) calculam as razões de concentração (CR) e os índices de Herfindahl-Hirschman (HHI) do setor para o período de 1992 a 2002, apresentados na Tabela 2, valendo-se do faturamento bruto das empresas supermercadistas em valores nominais e de suas respectivas parcelas de mercado em termos decimais (de forma que o valor do HHI varia entre 0 e 1, sendo valores maiores correspondentes a maior concentração).

**Tabela 2 – Medidas de concentração do setor supermercadista brasileiro (1992-2002)**

Ano	Entre as 300 maiores			Entre o total do autosserviço				HHI
	CR5	CR10	CR20	CR5	CR10	CR20	CR300	
1992	0,38	0,47	0,58	-	-	-	-	0,039
1993	0,38	0,48	0,60	-	-	-	-	0,044
1994	0,38	0,47	0,58	0,23	0,29	0,35	0,61	0,044
1995	0,38	0,47	0,57	0,28	0,35	0,43	0,74	0,044
1996	0,39	0,48	0,60	0,26	0,33	0,40	0,68	0,046
1997	0,40	0,49	0,60	0,27	0,34	0,42	0,69	0,047
1998	0,48	0,58	0,67	0,33	0,40	0,46	0,69	0,066
1999	0,60	0,69	0,76	0,39	0,45	0,50	0,65	0,096
2000	0,61	0,70	0,77	0,41	0,47	0,52	0,67	0,103
2001	0,60	0,70	0,78	0,39	0,46	0,51	0,65	0,097
2002	0,59	0,69	0,78	0,39	0,45	0,51	0,66	0,101

Fonte: Adaptado de Concha-Amin e Aguiar (2006).

Os autores concordam com a classificação do setor como um oligopólio com franja, apesar das mudanças ocorridas a partir de 1997: os dois índices apontam para um aumento expressivo da concentração, atribuído à internacionalização do setor e ao processo de fusões e aquisições (CONCHA-AMIN; AGUIAR, 2006).

Apesar de um setor mais concentrado indicar aumento do poder de mercado, são destacados também fatores que podem significar aumento do bem-estar social, como a redução da CR5 entre 2000 e 2002, que sugere menor influência das cinco maiores redes no setor; e a dinâmica concorrencial acentuada, em que muitas empresas não são capazes de manter suas posições, o que dificulta o repasse de altas de preços ao consumidor (CONCHA-AMIN; AGUIAR, 2006).

O não repasse de preços altos ao consumidor é evidenciado por Farina e Nunes (2002), que demonstram ter havido redução dos preços reais dos alimentos posteriormente ao Plano Real. Segundo os autores, os supermercados passaram a investir na diferenciação do produto como

meio de obter vantagens competitivas após a entrada das multinacionais, e a pressão por preços inferiores e qualidade mais elevada recaiu sobre os fornecedores (FARINA; NUNES, 2002). De acordo com Sesso Filho (2003), a imperatividade da indústria de se adaptar ao mercado aproximou a indústria do varejo e aumentou a influência dos supermercados na produção, que buscaram maior qualidade dos produtos.

Conforme Ghisi, Luppe e Lepsch (2008, p. 315), “A formação de oligopólios no setor supermercadista gera diversos riscos, como, por exemplo, a imposição de preços realizada pelas grandes redes junto aos fornecedores [...]”, além do fechamento de supermercados de pequeno e médio porte e da conseqüente redução na geração de emprego, visto que estes são os responsáveis pela maior parte da mão-de-obra contratada no setor. As redes menores perdem competitividade por não serem capazes de acompanhar os vultosos investimentos em modernização das redes maiores, que se tornam mais produtivas. Os autores citam exemplos de países que adotaram medidas para dirimir os efeitos negativos da concentração e proteger o pequeno comércio, como é o caso da França, onde, por lei, é permitida a instalação de super e hipermercados somente fora do perímetro urbano (GHISI; LUPPE; LEPSCH, 2008).

Acerca da ampliação do poder de barganha das grandes redes supermercadistas, Farina e Nunes (2002) relatam que algumas indústrias buscaram canais alternativos de distribuição, pois viram suas margens diminuir nas operações com os maiores varejistas, “[...] tanto em virtude dos preços praticados, quanto em vista das condições acessórias exigidas pelo varejista (custeio do repositor, participação em promoções, material de divulgação [...])” (FARINA; NUNES, 2002, p. 24). Os autores ainda apontam que fabricantes de grande porte de produtos não perecíveis têm nas grandes redes supermercadistas seu principal canal de comercialização, enquanto empresas de porte menor, que operam em mercados regionais e fabricam produtos perecíveis, passaram a desenvolver sistemas próprios de distribuição, com investimentos em centros de distribuição e informatização da gestão da logística, visando à redução dos custos (FARINA; NUNES, 2002).

Quevedo (2011) completa a série iniciada por Concha-Amin e Aguiar (2006) com índices de concentração sobre o faturamento das 300 maiores redes supermercadistas até o ano de 2010. Os índices calculados pela autora são apresentados na Tabela 3.

**Tabela 3 – Medidas de concentração do setor supermercadista brasileiro (2003-2010)**

Ano	Entre as 300 maiores			HHI
	CR5	CR10	CR20	
2003	0,571	0,670	0,768	0,097
2004	0,611	0,691	0,778	0,110
2005	0,632	0,708	0,790	0,123
2006	0,622	0,706	0,791	0,117
2007	0,629	0,706	0,799	0,121
2008	0,617	0,694	0,786	0,116
2009	0,629	0,705	0,796	0,121
2010	0,629	0,695	0,779	0,123

Fonte: Adaptado de Quevedo (2011).

Neste recorte, percebe-se que a concentração do setor prosseguiu em tendência crescente até 2005, com destaque para a velocidade do aumento da concentração entre os anos de 2003 e 2005, atribuídos à associação do Grupo Pão de Açúcar à rede Sendas em 2003, que mantinha a liderança no Rio de Janeiro, e à compra de lojas da rede Bompreço (controlada pelo holandês Ahold<sup>6</sup>) e da rede portuguesa Sonae pelo Walmart em 2004 (QUEVEDO, 2011).

Em estudo sobre as estratégias de expansão dos supermercados no país, Ghisi, Luppe e Lepsch (2008) atestam que as operações de fusões e aquisições foram amplamente utilizadas por empresas multinacionais para seu estabelecimento no mercado brasileiro. As grandes cadeias nacionais também utilizaram a compra de redes supermercadistas existentes e a construção de novas lojas como estratégias de expansão. A internacionalização do setor e o movimento de crescimento das grandes redes contribuíram para o aumento da concentração do setor (GHISI; LUPPE; LEPSCH, 2008).

Tendo em vista que o aumento da concentração do setor supermercadista parece corroborar a ideia discutida no paradigma ECD de que as grandes empresas têm seu poder de mercado ampliado, a pressão sobre as pequenas cadeias varejistas e sobre os fornecedores surgem como maneiras de ampliar sua margem de lucro sem aumentos de preços ao consumidor. Segundo Parente (2000), a definição do objetivo de margem (a diferença entre o preço de venda e o preço de custo) que o varejista pretende obter afeta diretamente a lucratividade da empresa e depende da sua estrutura de custos. O autor cita o desenvolvimento de um processo de compra mais eficiente, a adoção do ECR para redução de custos e a seleção de *mix* de produtos mais lucrativos como estratégias das quais o varejista se vale para ampliar sua margem (PARENTE,

<sup>6</sup> O grupo Ahold, posteriormente, foi comprado pelo Walmart (GHISI; LUPPE; LEPSCH, 2008).

2000). O aumento da margem, como já exposto, foi apontado como a principal forma de precificação e de manutenção da lucratividade após o Plano Real (SILVEIRA; LEPSCH, 1997).

No próximo capítulo, são apresentados os índices de concentração calculados para os anos de 2009 a 2016, para observar se a concentração do setor tem aumentado nos anos mais recentes. Ademais, a identificação de estratégias praticadas pelas redes supermercadistas elucida questões referentes ao movimento atual do setor.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho fez uso do paradigma Estrutura-Condução-Desempenho, abordado no segundo capítulo, como referencial teórico. É importante destacar que, para uma caracterização adequada da estrutura e do grau de concorrência em um setor, é imperativo que seja delimitado o mercado objeto de estudo, definindo os produtos ou serviços por ele fornecidos e sua área de influência, que depende de fatores como a variedade de produtos oferecidos, o tamanho da loja, a densidade populacional e a quantidade de concorrentes no entorno da loja (PARENTE, 2000).

As análises do presente estudo consideraram o setor de supermercados, como exposto por Superhiper (2016a), como lojas com dois ou mais caixas, que compõem o total do autosserviço quando em conjunto com mercearias e lojas de conveniência, que dispõem de apenas um caixa.

Segundo Almeida (2003), um mercado relevante é aquele sujeito ao exercício de poder de mercado por uma empresa. De acordo com o autor, “[...] tanto a demanda pelo produto [...] do mercado relevante quanto a sua oferta devem ter elasticidades-preço suficientemente baixas para que um eventual aumento ‘abusivo’ do preço resulte em maiores lucros [...]” para a empresa capaz de exercer poder de mercado (ALMEIDA, 2003, p. 54). Essa definição é condizente com aquela apresentada por Hovenkamp (1993)<sup>1</sup>, citado por Possas (1996), de que mercado relevante é a menor área possível na qual uma empresa que detenha a totalidade do mercado seja capaz de aumentar lucros pela redução de sua produção e conseqüente aumento de preço, devido às baixas elasticidades da oferta e da demanda pelo produto em questão.

Supõe-se que consumidores não substituam um supermercado por outro fisicamente distante (localizado em outra cidade, por exemplo), mesmo que, considerando distâncias curtas, possa haver a preferência por uma rede ou uma loja da mesma rede. Para o presente trabalho, optou-se pela abrangência nacional do setor supermercadista devido à disponibilidade de dados relativos às empresas pertinentes, ainda que, como destacado por Concha-Amin e Aguiar (2006), empresas com parcelas de mercado reduzidas em nível nacional podem ser muito influentes em nível regional (podendo inclusive ser monopolistas em mercados locais).

---

<sup>1</sup> Hovenkamp, H. *Antitrust*. St. Paul, Minn., West Publi. Co., 2ª ed., 1993.

Retomando as expressões apresentadas no segundo capítulo, a razão de concentração (CR) e o índice de Herfindahl-Hirschman (HHI) são definidos, respectivamente, por:

$$CR(k) = \sum_{i=1}^k s_i$$

E

$$HHI = \sum_{i=1}^n s_i^2$$

Em que “ $s_i$ ” representa a parcela de mercado da empresa “ $i$ ” e “ $n$ ” o número total de empresas no setor.

Os índices de concentração foram calculados com base nas parcelas de mercado das empresas supermercadistas, classificadas de acordo com o faturamento bruto nominal divulgado no Ranking ABRAS, publicado anualmente pela revista Superhiper (à exceção do ano de 2016, para o qual a fonte de dados não foi o ranking – cuja versão completa, até o presente momento, não foi possível acessar). A fonte dos dados para o ano de 2016 foi Graciani (2017). Os valores dos faturamentos totais do setor de autosserviço e do segmento de supermercados são fornecidos pela empresa de consultoria Nielsen, parceira da ABRAS na elaboração do Ranking, e divulgados também na revista Superhiper.

Uma possível limitação da utilização do faturamento como forma de medir a parcela de mercado de uma empresa, sugerida por Koshiyama e Martins (2008), é de que um aumento no valor do índice pode ser efeito de um aumento da margem sobre o preço de venda, enquanto a participação relativa das empresas na produção física total da indústria permanece a mesma. Por outro lado, como exposto pelos autores, esta não é a situação provável em uma indústria oligopolizada, visto que “a concorrência via preços não tende a ser uma conduta estratégia comumente assumida pelas empresas” (KOSHIYAMA; MARTINS, 2008, p. 217). Além disso, a vantagem de se utilizar a variável “faturamento” reside no fato de serem dispensadas informações sobre os custos das empresas (de difícil acesso) e na sua relação com o desempenho do setor, no quadro do paradigma ECD: poder de mercado reside na capacidade de controlar o preço de

venda, logo a receita de vendas de uma empresa é a forma aparente de sua influência no mercado (RESENDE; BOFF, 2002). A limitação elencada por Koshiyama e Martins (2008), portanto, não consiste em impedimento para o uso da variável “faturamento” neste trabalho.

Também em razão da restrição imposta pela disponibilidade de dados, foram calculados os índices de concentração para os anos de 2009 a 2016. Comparações considerando um período mais extenso foram feitas a partir dos resultados apresentados por Concha-Amin e Aguiar (2006) e Quevedo (2011). Para manter a mesma base de comparação com esses trabalhos, considerou-se “n” (como consta nas expressões dos índices de concentração) como o faturamento total dos 300 maiores supermercadistas, já que a perda de precisão ao se omitir os *market shares* das firmas muito pequenas não é expressiva (CONCHA-AMIN; AGUIAR, 2006): para o ano de 2015, por exemplo, a rede que ocupou a 301ª posição no Ranking ABRAS detinha 0,01% do segmento supermercadista; o HHI desse ano será subdimensionado somente em  $(0,0001)^2 = 2 \times 10^{-8}$ .

A predominância dos 300 maiores supermercados torna-se evidente pelo exposto na Tabela 4, que mostra a participação do faturamento dessas empresas no total do segmento supermercadista e no total do autosserviço.

**Tabela 4 – Participação dos 300 maiores supermercados no faturamento do setor (2009-2016)**

Ano	Sobre o total do segmento supermercadista	Sobre o total do autosserviço
2009	75%	68%
2010	80%	74%
2011	87%	81%
2012	89%	83%
2013	89%	83%
2014	93%	86%
2015	93%	87%
2016	82%	76%

Fonte: Dados brutos de Superhiper (2009-2016a) e Graciani (2017). Elaboração própria.

Entre 2009 e 2015, a participação média do faturamento das 300 maiores empresas sobre o total do segmento supermercadista e sobre o total do autosserviço foi, respectivamente, de 87% e 80%. Já em 2016, essas frações passaram para 82% e 76%. A recrudescida pode ser explicada pela já citada mudança na base de cálculo<sup>2</sup>. Apesar disso, a participação das 300 maiores segue

<sup>2</sup> Conforme exposto no capítulo 3, no faturamento do GPA, não foram contabilizadas as operações da subsidiária Via Varejo, estimadas em R\$ 26 bilhões, ou 8% do total do setor (ABRAS, 2017).

significativa, não sendo um empecilho para a análise que estas sejam consideradas representativas para o setor.

Acerca dos índices de concentração, vale lembrar que ambos variam no mesmo sentido da concentração do setor (quanto maior, mais concentrado) e, portanto, no sentido contrário da concorrência; e que o HHI varia entre  $\frac{1}{n}$  (caso de estrutura atomizada) e 1 (caso de monopólio). Como o cálculo foi feito sobre os 300 maiores supermercadistas, o valor mínimo do HHI, neste caso, é 0,003.

## 4.2 ANÁLISE DA CONCENTRAÇÃO

Na Tabela 5, são apresentados os índices de concentração do setor supermercadista brasileiro entre 2009 e 2016, calculados a partir das premissas expostas na seção anterior.

**Tabela 5 – Índices de concentração do setor supermercadista brasileiro (2009-2016)**

Ano	Entre as 300 maiores				HHI
	CR4	CR5	CR10	CR20	
2009	0,61	0,63	0,70	0,80	0,121
2010	0,61	0,63	0,70	0,78	0,122
2011	0,62	0,63	0,69	0,77	0,130
2012	0,62	0,64	0,70	0,78	0,127
2013	0,61	0,62	0,69	0,76	0,124
2014	0,59	0,61	0,67	0,75	0,121
2015	0,58	0,60	0,66	0,74	0,118
2016	0,51	0,53	0,61	0,70	0,083

Fonte: Dados brutos de Superhiper (2009-2016a) e Graciani (2017). Elaboração própria.

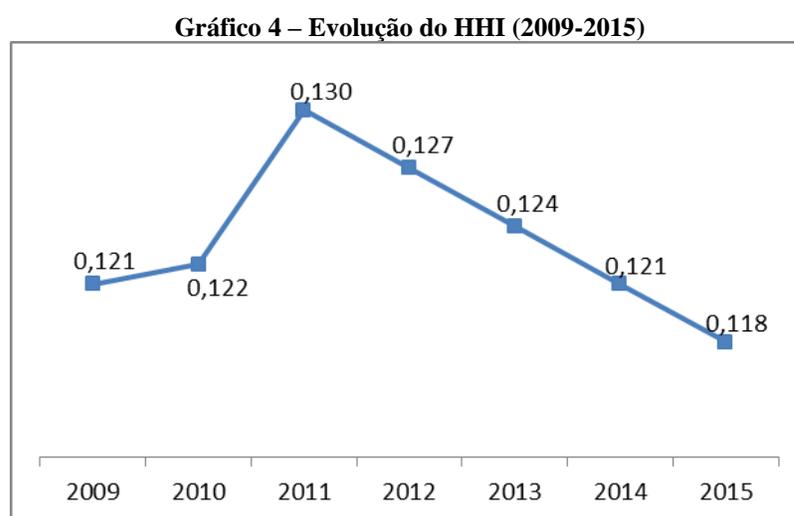
De acordo com a classificação proposta por Shepherd (1997)<sup>3</sup>, citado por Aguiar (2009), a estrutura do setor supermercadista se configura entre um oligopólio moderado e um oligopólio forte (CR4 > 60% e HHI > 0,18), ainda que o HHI não atinja 0,18 em nenhum dos anos analisados. O setor também pode ser classificado como um mercado de concentração moderada, com CR4 entre 50% e 65% (BAIN, 1968<sup>4</sup> *apud* QUEVEDO, 2011). Em uma comparação internacional, utilizando os dados apresentados por Dobson, Waterson e Davies (2003), a CR5 do varejo supermercadista brasileiro no período de 2009 a 2015 se assemelha à CR5 do varejo

<sup>3</sup> SHEPHERD, W. G. **The economics of industrial organization**. Forth edition, prospect Heights : Wageland Press, Inc., 1997.

<sup>4</sup> BAIN, J. S. **Industrial organization**. 2. ed. Berkeley : John Wiley & Sons, 1968.

alimentício de países europeus há duas décadas: em 1999, em Portugal, por exemplo, as cinco maiores redes controlavam 63,2% do setor, enquanto na França essa participação era de 56,3%, e no Reino Unido, de 63%.

Observando o Gráfico 4, que mostra a evolução do HHI entre 2009 e 2015, percebe-se que o setor manteve a tendência já destacada na literatura de aumento da concentração até 2011, ano em que o valor do índice passa a registrar queda, o que parece indicar redução da concentração do setor.



Fonte: Dados brutos de Superhiper (2009-2016a). Elaboração própria.

Considerando o ano de 2015, dada a distância entre seus valores observado e máximo, o HHI não indica dominância de uma firma (ou de um grupo) dentro do setor, apesar de o CR5, para o mesmo ano, constatar que 60% das vendas do mercado provêm das cinco maiores cadeias supermercadistas. Os altos valores das razões de concentração, apesar de valores relativamente baixos do HHI, podem ser explicados pelo fato de as empresas líderes se situarem nas regiões de renda mais alta do país. Enquanto o faturamento total do setor engloba os faturamentos de redes de baixa penetração no país, as primeiras colocadas no ranking têm seu foco de atuação nos estados que mais geram renda e têm maior poder de compra. Este fato é evidenciado pela Tabela 6, que exprime a participação na renda nacional e no faturamento do setor supermercadista dos estados que, em 2015, tiveram as participações mais expressivas no autosserviço. A tabela também mostra a quantidade de cadeias de supermercado entre as 20 maiores sediadas em cada estado.

**Tabela 6 – Participação de estados selecionados no faturamento do setor e na renda nacional (2015)**

Estado	Part. no faturamento (%)	Part. na renda nacional (%)	Quantidade de redes no top 20 do ranking
São Paulo	33,1	32,4	8
Minas Gerais	10,5	8,7	3
Rio Grande do Sul	9,1	6,4	1
Paraná	7,7	6,3	2
Rio de Janeiro	6,9	11,0	1
Bahia	4,7	4,1	-
Santa Catarina	4,1	4,2	1
Pernambuco	3,6	2,6	-
Ceará	2,6	2,2	-
Pará	2,0	2,2	2

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Superhiper (2016a) e IBGE (2017b).

Percebe-se que 17 das 20 maiores cadeias de supermercado estão localizadas nos cinco estados que concentram aproximadamente 65% da renda do país. Estes estados também apresentam as participações mais relevantes no faturamento do setor supermercadista brasileiro, que, juntas, chegam a 67% do total.

É importante reiterar, dessa forma, a limitação desta análise, de âmbito nacional referente a um setor em que as empresas podem exercer poder de mercado local, ainda que tenha sido observado decréscimo da concentração nos anos mais recentes e que o valor do HHI não aponte a presença de uma ou um grupo de firmas destacadas entre as demais.

Os resultados da Tabela 6 parecem sugerir que, considerando a atuação das principais redes isoladamente nos seus estados-sede, os índices de concentração seriam ainda maiores. Baixos valores de índices de concentração são explicados pela pulverização e regionalização do setor supermercadista no país, em que a parcela de mercado das redes de atuação local aumenta mais do que a daquelas de atuação nacional (HILÁRIO, 2013). Cabe ressaltar os ganhos de escala provenientes da proximidade física das lojas, como apontado por Silva e Famá (1999), que podem indicar a preferência das redes em atuar localmente.

A fim de restringir a análise da concentração buscando melhor definir o mercado relevante (aquele em que o consumidor pode fazer escolhas), são apresentados, na Tabela 7, índices de concentração do setor supermercadista do Rio Grande do Sul<sup>5</sup>.

**Tabela 7 – Índices de concentração do setor supermercadista no Rio Grande do Sul (2012-2016)**

Ano	CR4	CR5	CR10	HHI
2012	0,48	0,50	0,56	0,096
2013	0,46	0,48	0,55	0,086
2014	0,45	0,47	0,55	0,083
2015	0,44	0,46	0,54	0,078
2016	0,43	0,45	0,53	0,071

Fonte: Dados brutos de Revista AGAS (2013-2017). Elaboração própria.

A nível estadual, constata-se uma tendência decrescente do grau de concentração do setor em todos os índices calculados. A estrutura do setor seria enquadrada como um oligopólio moderado ou como um mercado de baixa concentração (SHEPHERD, 1997<sup>6</sup> *apud* AGUIAR, 2009; BAIN, 1968<sup>7</sup> *apud* QUEVEDO, 2011). Restringir ainda mais a abrangência da análise pode proporcionar uma melhor avaliação do poder de mercado: neste caso, o mercado relevante apropriado poderia ser o município de Porto Alegre, pois é onde está centrada a atuação das maiores redes do estado.

A Tabela 8 apresenta a variação anual dos índices de concentração do varejo supermercadista brasileiro já exibidos na Tabela 5 (CR4, CR5, CR10, CR20 e HHI).

**Tabela 8 – Variação dos índices de concentração do setor supermercadista brasileiro (2010-2016)**

Ano	CR4	CR5	CR10	CR20	HHI
2010	-	-	-	-2,5%	0,8%
2011	1,6%	-	-1,4%	-1,3%	6,6%
2012	-	1,6%	1,4%	1,3%	-2,3%
2013	-1,6%	-3,1%	-1,4%	-2,6%	-2,4%
2014	-3,3%	-1,6%	-2,9%	-1,3%	-2,4%
2015	-1,7%	-1,6%	-1,5%	-1,3%	-2,5%
2016	-12,1%	-11,7%	-7,6%	-5,4%	-29,7%
Média 2010-2015	-0,8%	-0,8%	-1,0%	-1,3%	-0,4%

Fonte: Dados brutos de Superhiper (2009-2016a) e Graciani (2017). Elaboração própria.

<sup>5</sup> Dentre os estados onde estão localizadas as dez maiores redes de 2016 (São Paulo, Sergipe, Paraná, Rio Grande do Sul e Minas Gerais) foram encontrados dados consolidados de faturamento somente para o Rio Grande do Sul. Os índices aqui apresentados foram calculados com base nas informações publicadas anualmente na Revista AGAS.

<sup>6</sup> SHEPHERD, W. G. **The economics of industrial organization**. Forth edition, prospect Heights : Waveland Press, Inc., 1997.

<sup>7</sup> BAIN, J. S. **Industrial organization**. 2. ed. Berkeley : John Wiley & Sons, 1968.

Estes resultados não só expõem a queda do valor de todos os índices calculados a partir de 2013, como também revela o contraste entre a variação média dos índices no período de 2010 a 2015 e aquela registrada em 2016. Como tentativa de compreender essa discrepância, pode-se mencionar o processo de reestruturação do capital do GPA<sup>8</sup>, uma das empresas líderes do setor (SOUSA, 2017); e o impacto que o varejo sofreu com a recessão no ano de 2016, que se imagina ter sido relativamente maior para os grande supermercadistas: nesse ano, a demanda fraca provocou queda acentuada e generalizada das vendas do varejo brasileiro, fazendo o setor registrar recorde de perdas, com destaque para os supermercados (GAIER; MOREIRA, 2017). Como consequência, o GPA registrou prejuízo em 2016 (SOUSA, 2017), e o Carrefour, no mesmo ano, reportou queda no seu lucro líquido global, apontando a crise econômica no Brasil como fator para esse movimento (LUCRO..., 2017).

Isso pode ser explicado pela perda de representatividade das categorias não alimentícias no faturamento dos supermercados, pois em períodos de contração de renda, o consumidor passa a utilizar o estabelecimento para suprir sua demanda por itens básicos (CABRINI, 2016). Segundo Hilário (2016, p. 48), “Os hipermercados e, principalmente, o varejo de bens duráveis enfrentam mais dificuldades com a crise econômica que outros modelos de negócio, [...] o consumidor corta o que é supérfluo e prioriza o essencial”.

#### 4.3 DIFERENCIAÇÃO E SEGMENTAÇÃO DO MERCADO

A segmentação das redes que tradicionalmente operam como super e hipermercados e passam a atuar nos formatos de atacado ou de lojas de vizinhança pode ser vista como uma forma de diferenciação, cujo objetivo é conquistar novos consumidores e aumentar a rentabilidade da empresa.

O processo de reformulação do formato de lojas está associado à mudança no perfil de consumo devido à recessão enfrentada pela economia brasileira nos últimos anos: vem ganhando força o “atacarejo” (mescla de atacado e varejo), especialmente após a entrada das duas maiores redes supermercadistas, o Carrefour e o GPA, no segmento em 2007, pela compra das bandeiras Atacadão e Assaí, respectivamente (NUNES FILHO, 2017).

---

<sup>8</sup> O GPA está em processo de alienação da sua participação no capital da Via Varejo. Até 2015, as demonstrações financeiras eram apresentadas em conjunto (SOUSA, 2017). O assunto já foi relatado no capítulo anterior.

O atacarejo foi o principal responsável pela melhora do desempenho das redes líderes e, no caso do Carrefour, junto do formato de supermercado compacto (lojas de vizinhança), foi o que permitiu que a rede assumisse a liderança no ranking (MORITA, 2017). A bandeira Atacadão atraiu grande número de clientes para as lojas do grupo durante o período recessivo, pois

[...] vende em grandes quantidades a empresas e a famílias de classe média em busca de preços mais baixos, ampliando as vendas do Carrefour mesmo apesar de as vendas do varejo em todo o país terem caído pelo 23º mês consecutivo em fevereiro (MOURA, 2017, p. *on line*).

Já no caso do GPA, a bandeira Assaí foi a principal responsável pelo aumento das vendas da rede no segundo trimestre de 2017, em comparação ao mesmo período de 2016. No primeiro semestre de 2017, o atacarejo representou 40,1% da receita líquida da divisão alimentar do grupo, aumento de 5,7 pontos percentuais em relação ao ano anterior, destacando-se a conversão de bandeiras tradicionais da rede na bandeira de atacarejo Assaí (BORTOLOZI, 2017).

Segundo Barki e Silva (2008, p. 83), “As compras de produtos de mercearia (alimentos e produtos de higiene e limpeza) estão gradativamente se encaminhando para as pequenas lojas de vizinhança [...] em detrimento dos grandes hipermercados”, abrindo espaço para a atuação do atacarejo, uma vez que o próprio fabricante o vê como uma forma econômica de atingir a população que migrou de um formato para outro.

Nunes Filho (2017) aponta como principais características do atacarejo, quando comparado aos supermercados, o baixo custo de operação, relacionado ao sortimento limitado com o qual a empresa deve trabalhar e a impossibilidade de se ofertar serviços; e o foco agressivo em preço baixo, que, junto do fato de as compras serem feitas em maior volume, exige que a negociação com a indústria seja diferente da realizada nos supermercados.

Segundo Hilário (2016), o atacarejo vai ao encontro das necessidades da demanda em momentos de crise, quando o consumidor prioriza as categorias alimentícias. A Tabela 9 apresenta a participação de diferentes atividades na receita dos supermercados, explicitando a transformação dos estabelecimentos tradicionais de autosserviço em empreendimentos multinegócios, com a oferta de serviços diferenciados absorvidos pelas empresas varejistas, e, mais recentemente, o crescimento do atacado na receita supermercadista, que toma espaço do varejo de bens duráveis. Vale destacar também o crescimento do comércio eletrônico na receita de vendas das empresas do setor.

**Tabela 9 – Distribuição do faturamento supermercadista por atividade (2011-2015)**

Ano	Supermercado	Atacado	Bens duráveis	Combustível	Comércio eletrônico	Farmácia	Outros
2009	82%	14%	-	3%	-	1%	-
2010	73%	14%	7%	2%	2%	1%	1%
2011	65,5%	15%	16%	1%	3%	1%	-
2012	64,5%	18,5%	12%	1,5%	2,5%	1%	-
2013	64%	19%	11,5%	1,5%	3%	1%	-
2014	62%	19%	11%	1%	5%	1%	1%
2015	61%	23%	8%	1%	5%	1%	1%

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Superhiper (2010-2016a).

Outro formato que vem ganhando destaque é o de lojas de vizinhança. Segundo Ghisi, Luppe e Lepsch (2008, p. 312), “As grandes redes supermercadistas instaladas no Brasil começaram a perceber novas oportunidades de negócios e a necessidade de diversificar as lojas menores, para atender consumidores das cidades do interior”.

Limeira (2008) cita o mercado de alimentos como uma oportunidade para o desenvolvimento de negócios voltados para a população de baixa renda, público tradicionalmente não explorado pelos varejistas, porém com grande potencial de consumo, se houver disponibilidade de crédito.

Barki e Silva (2008) constata que a baixa utilização dos hipermercados e a preferência dos consumidores por lojas de conveniência, supermercados compactos, mercearias *etc* é justificada pela localização desses estabelecimentos próxima a seus lares e pela estabilidade dos preços, que fez com que o público de baixa renda aumentasse a frequência de suas compras nesses formatos. Dado o peso da alimentação no orçamento dessas famílias, o varejo alimentício ocupa a maior parte dos polos comerciais voltados para esse público (BARKI; SILVA, 2008). Segundo os autores, esse segmento social valoriza o atendimento cordial e o sentimento de familiaridade presente nas lojas de pequeno porte, bem como o sortimento de produtos, as políticas de preços e de concessão de crédito e os serviços diferenciados (entregas em domicílio, mesmo em poucas quantidades) adequados a sua realidade e ao seu perfil de compra (BARKI; SILVA, 2008).

Como parte da estratégia de investir em novos formatos de loja a fim de atingir novos consumidores e atuar em regiões até então pouco acessíveis, Ghisi, Luppe e Lepsch (2008) destacam a diversificação da atuação das grandes redes em lojas voltadas a nichos específicos de

mercado, como o caso do Carrefour, que atua com a bandeira Dia%<sup>9</sup> como supermercado compacto.

#### 4.4 MARCAS PRÓPRIAS

Além da diversificação do formato de atuação das empresas líderes, o desenvolvimento de marcas próprias também é apontado como uma estratégia de diferenciação que aumenta o poder de mercado.

Após adquirirem as redes regionais, as grandes redes supermercadistas geralmente adotam uma política de exclusão de marcas regionais [...] também optam por exigir a produção de grandes lotes de marcas próprias, com a contratação de fornecedores rigorosamente selecionados, em condições e preços muito especiais. Os ganhos obtidos com isso nem sempre são transferidos para o consumidor, embora esta seja a alegação da maioria das redes (GHISI; LUPPE; LEPSCH, 2008, p. 306).

As marcas próprias, criadas e vendidas exclusivamente por um varejista, não representam uma integração vertical na cadeia produtiva. São produtos fabricados pela indústria (setor secundário) e vendidos sob marcas desenvolvidas pelo varejista (setor terciário) (FIGUEIRA JÚNIOR; LEPSCH, 2009).

Figueira Júnior e Lepsch (2009) apontam como principal motivo para o desenvolvimento de marcas próprias a busca do varejista por vantagens competitivas, diferenciando seu produto da concorrência e conferindo-lhe maior visibilidade, na tentativa de fidelizar o cliente. Por serem geralmente mais baratas do que as marcas nacionais, as marcas próprias são atraentes para o consumidor. Os autores revelam em pesquisa empírica, contudo, que “(...) a decisão de compra de um produto de marca própria não se dá apenas pela variável preço baixo, mas pela observação do binômio preço/qualidade” (FIGUEIRA JÚNIOR; LEPSCH, 2009, p. 145), sugerindo, com isso, que os consumidores levam em conta a avaliação subjetiva que têm das marcas.

Para Parente (2000), a preocupação dos varejistas brasileiros com a marca própria tem sido crescente porque ela apresenta como vantagens o fortalecimento da imagem do varejista; a fidelização do consumidor; o aumento do poder de barganha perante os fornecedores; a ampliação das margens de lucro, pois seu preço de custo é, em geral, inferior ao das marcas de

---

<sup>9</sup> As franquias são uma forma de varejo corporativo em que o franqueado paga uma licença pelo uso da marca comercial ou do serviço do franqueador. A rede Dia%, parte do grupo Carrefour, é a única franquia de supermercados existente no país (KOTLER; KELLER, 2012; ZUINI, 2016).

fabricantes; e o aumento da força competitiva, pela maior variedade e menor preço ofertados aos clientes (PARENTE, 2000).

Considerando a relação do varejista com seus fornecedores, Kotler e Keller (2012, p. 494) alegam que “Para muitos fabricantes, varejistas são tanto colaboradores quanto concorrentes”. Isso porque os varejistas têm seu poder de barganha ampliado com a venda de marcas próprias, visto que são produtos que passam a competir por espaço nas prateleiras com os dos fabricantes tradicionais, porém com a vantagem de serem desenvolvidas pelo próprio responsável por sua exposição (KOTLER; KELLER, 2012). Por outro lado, em pesquisa realizada por Silva, Piato e Paula (2008), os fabricantes nem sempre são prejudicados com a oferta de marcas próprias pelo varejista, pois este as utiliza como complementares, não implicando a não oferta das marcas daqueles.

Figueira Júnior e Lepsch (2009) afirmam que, para fábricas de pequeno e médio porte, a demanda dos supermercados por produtos a serem comercializados sob marcas próprias reduz o excesso de capacidade. Silva, Piato e Paula (2008) confirmam a proposição, apontando o aproveitamento da capacidade ociosa como incentivo à produção das marcas próprias. Tal ideia é corroborada por Kotler e Keller (2012), que atestam que a busca dos supermercados por fabricantes com excesso de capacidade é motivada pelo baixo custo de produção em que estes incorrem. Além disso, as marcas próprias são lucrativas para o varejista devido ao baixo custo com propaganda e com pesquisa e desenvolvimento (KOTLER; KELLER, 2012). O baixo custo de aquisição dos produtos, associado às margens de lucro mais altas que os varejistas podem obter e à consequente atração de clientes as suas lojas, dados os preços competitivos a que os produtos são ofertados, são motivações do varejista para a comercialização de marcas próprias (FIGUEIRA JÚNIOR; LEPSCH, 2009).

Segundo Silva, Piato e Paula (2008),

No caso do varejo, a crescente, apesar de ainda pouco expressiva no caso brasileiro, adoção de estratégia de marcas próprias é consequência do acirramento da concorrência incentivada pela maior concentração no setor. As empresas passam a buscar alternativas de diferenciação de produtos, de estratégias de comercialização e de vantagens competitivas que os distingam dos concorrentes (SILVA; PIATO; PAULA, 2008, p. 169).

Ainda que o aumento do poder de barganha perante os fornecedores seja um atrativo da distribuição de marcas próprias, deve-se considerar também que “[...] sem o relacionamento entre

fabricantes e varejistas, a estratégia de marcas próprias torna-se inviável” (SILVA; PIATO; PAULA, 2008, p. 173). Nesse caso, os setores secundário e terciário (indústria e varejo) não se tornam necessariamente concorrentes, pois prezam por “[...] parcerias duradouras, que criam interdependência e sinergia na atuação conjunta” (SILVA; PIATO; PAULA, 2008, p. 186).

Acerca da relação entre estrutura de mercado e a estratégia das marcas próprias, Quevedo (2011) reporta que quanto maior a concentração do setor, maior o crescimento da participação das marcas próprias nas vendas do varejo. Além disso, “Os contratos entre os grandes varejistas e fornecedores de marcas próprias tendem, normalmente, a privilegiar os interesses dos grandes varejistas” (QUEVEDO, 2011).

Isso parece indicar que as grandes empresas que concentram a maior parte das vendas do setor supermercadista têm alto poder de mercado e o exercem à montante do processo produtivo, pressionando seus fornecedores ao buscarem preços competitivos e exigirem padrões próprios de qualidade.

#### 4.5 CENTRAIS DE NEGÓCIOS

A comercialização de marcas próprias, bem como a segmentação levada a cabo pelas cadeias de super e hipermercados, faz com que estas tomem espaço das redes de menor porte, às quais já havia sido imposta a necessidade de tornarem-se competitivas, com o acirramento da concorrência que marcou o setor a partir da década de 90. De acordo com Livato e Benedicto (2009),

No Brasil, a mudança de hábitos dos consumidores, cada vez mais informados e exigentes; o avanço da tecnologia, introduzindo novas ferramentas para gestão das lojas; e as estratégias de expansão e penetração adotadas pelas grandes redes do setor, aumentando os índices de concentração, têm exigido das empresas supermercadistas o desenvolvimento de estratégias para adaptação nesse mercado competitivo. O avanço das grandes redes supermercadistas pode colocar em risco a sobrevivência de diversas pequenas e médias empresas do setor (LIVATO; BENEDICTO, 2009, p. 52).

A internacionalização do setor supermercadista na segunda metade da década de 90 trouxe dificuldades para as pequenas redes, de acordo com Ghisi, Camargo e Martinelli (2003, p. 218), não somente pela entrada das multinacionais no país, mas também pela “concentração de grandes redes nacionais, que passaram a adquirir redes menores de supermercados que atuavam

regionalmente”, corroborando a ideia apresentada por Ghisi, Luppe e Lepsch (2008), de que a aquisição das redes de menor porte pelas empresas líderes é uma estratégia de expansão e de dominação do mercado por parte destas.

Conforme Lima Filho et al (2006), a formação das redes de cooperação entre os pequenos supermercadistas tem foco nas ações de compras e de publicidade, visando à obtenção de preços mais competitivos e melhores condições de pagamento a partir do aumento do poder de negociação perante os fornecedores. As pequenas empresas unem-se em centrais de compras (também chamadas centrais de negócios) a fim de buscar vantagem competitiva frente à concentração do setor em poder das grandes redes e da busca destas por novos formatos de loja que atendam consumidores até então servidos pelos mercados de bairro (GHISI; CAMARGO; MARTINELLI, 2003).

Nas negociações entre varejista e fornecedor, aquele pode obter menores preços quanto maior for o volume comprado, o que é uma vantagem em decisões de compras centralizadas (PARENTE, 2000). A organização das pequenas redes supermercadistas em centrais de negócios permite que elas organizem suas compras de forma centralizada. Em certos casos, as centrais de compras fazem uso de depósito central ou centro de distribuição conjunto, onde são entregues os produtos comprados pela rede de associados (LEPSCH; DIAS, 2008; LIMA FILHO et al, 2006; LIVATO; BENEDICTO, 2009). Segundo Livato e Benedicto (2009), esses centros de distribuição representam um ganho competitivo aos associados, que têm seus custos de armazenagem rateados, compartilham investimentos em infraestrutura e logística e podem negociar com fornecedores que exigem entregas centralizadas.

A relevância do associativismo no varejo é evidenciada por Benedicto, Alves e Livato (2008), que, em pesquisa realizada no estado de São Paulo, demonstram que, devido ao aumento do volume de compras dos pequenos supermercadistas após a associação a centrais de compras, o papel de fornecedor destas redes foi transferido dos atacadistas e distribuidores intermediários para a indústria. Isso indica que a dificuldade das pequenas redes em negociar diretamente com a indústria (negociação de poucas quantidades e necessidade de entregas fracionadas) foi dirimida graças ao aumento do volume de compras proporcionado pelas cooperativas (BENEDICTO; ALVES; LIVATO, 2008).

Segundo Lepsch e Dias (2008, p. 97), os canais de distribuição “podem utilizar um (varejo), dois (atacado e varejo), três (atacado, distribuidor e varejo) ou mais níveis

intermediários”. A redução de preços dos produtos comprados pelos supermercadistas é possível uma vez que não são cobradas as margens dos atacadistas e distribuidores, fornecedores recorrentes do varejista que atua isoladamente, mas eliminados dos canais de distribuição quando os pequenos varejistas atuam em conjunto (LIVATO; BENEDICTO, 2009).

Livato e Benedicto (2009), em estudo empírico, mostram o aumento do faturamento dos associados a centrais de negócios a partir de sua inserção na rede, principalmente pela redução dos preços dos produtos vendidos, pela maior divulgação das ofertas e pelo aumento do sortimento de produtos advindo das negociações com as grandes indústrias, que possibilita que os pequenos varejistas tenham acesso às principais marcas.

Ghisi, Camargo e Martinelli (2003) e Lima Filho et al (2006) citam o acesso a grandes indústrias (fornecedoras de marcas líderes), a redução dos custos de transação, a maior satisfação do consumidor (pela redução de preços e melhoria no atendimento), o acesso a novos mercados, a flexibilização das condições de pagamento e a troca de informações entre os associados como benefícios da formação das redes de cooperação.

Ainda acerca das vantagens obtidas pelos supermercadistas, Benedicto, Alves e Livato (2008) ressaltam a redução dos preços de compra dos produtos que, caso repassada aos preços de venda, possibilita que estes sejam equiparados aos das grandes redes e que haja crescimento no faturamento das pequenas; e para as ações de marketing conjuntas entre produtores e varejistas, que representam busca por diferenciação dos supermercados. As centrais de negócios, portanto, podem diminuir o poder de barganha relativo das grandes redes e se consolidam como uma estratégia competitiva de destaque para o varejo (BENEDICTO; ALVES; LIVATO, 2008).

A Tabela 10 apresenta um panorama do associativismo supermercadista no Brasil durante os últimos cinco anos, indicando forte crescimento do faturamento das redes de negócios de 2011 a 2015. Ainda que tenha havido redução na quantidade de lojas associadas, o aumento do número de caixas simboliza que aquelas passaram por processos de ampliação e que lojas de maior porte têm adotado o associativismo como estratégia competitiva (SUPERHIPER, 2016b).

**Tabela 10 – Dados das redes de negócio no Brasil (2011-2015)**

Ano	Faturamento bruto nominal das redes	Variação (%)	Número de lojas associadas	Variação (%)	Número de caixas das lojas	Variação (%)
2011	R\$ 24,7 bi	-	3.778	-	18.029	-
2012	R\$ 26,9 bi	8,9	3.903	3,3	18.354	1,8
2013	R\$ 28,5 bi	5,9	3.950	1,2	18.598	1,3
2014	R\$ 31,2 bi	9,5	3.816	-3,4	18.699	0,5
2015	R\$ 33,8 bi	8,3	3.787	-0,8	19.620	4,9

Fonte: Dados brutos de Superhiper (2016b). Elaboração própria.

Levando-se em conta a variação real do faturamento das centrais de compras, percebe-se um crescimento mais atenuado, à exceção do ano de 2015, em que foi registrado decréscimo real do faturamento, na comparação com o ano anterior, provavelmente associado ao decréscimo real do PIB brasileiro. Esses resultados são apresentados na Tabela 11.

**Tabela 11 – Variação real do faturamento das redes de negócio e do PIB (2012-2015)**

Ano	Variação real do faturamento (%)	Variação em volume do PIB (%)
2012	2,9	1,9
2013	-	3,0
2014	2,9	0,5
2015	-2,1	-3,5

Fonte: Dados brutos de Superhiper (2016b), IBGE (2017a, 2017c). Elaboração própria. Os valores do faturamento foram atualizados a preços de 2015 segundo o IPCA.

Acerca do canal de fornecimento das compras das centrais, o ranking de redes publicado na revista Superhiper destaca que a maior parte do fornecimento dessas em 2015 foi feita diretamente pelas indústrias e que 73,5% das associações declararam possuir depósito central (TURCO, 2016).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de utilizar o ferramental do paradigma Estrutura-Condução-Desempenho para definir a estrutura do setor supermercadista no Brasil, foram calculados índices de concentração para o período de 2009 a 2016 e, por meio de pesquisa bibliográfica, foram identificadas estratégias adotadas pelas redes supermercadistas que auxiliaram a caracterizar como ocorre a competição no setor.

Conforme classificação encontrada na literatura, conclui-se que o setor se configura como um oligopólio moderado, com em torno de 50% a 65% do mercado sendo controlado pelas cinco maiores empresas e de 70% a 80% sendo controlado pelas vinte maiores. Espera-se que estes valores sejam ainda maiores quanto melhor for delimitado o mercado relevante, já que as redes de maior faturamento se localizam nas regiões de mais alta renda do país e seu foco de atuação é local.

Ainda que os resultados obtidos pelo cálculo das razões de concentração e dos índices de Herfindahl-Hirschman não tenham apontado para um aumento da concentração do setor recentemente, a pesquisa bibliográfica indica que este tem sido o caso desde o final da década de 90, consequência da abertura comercial e do processo de fusões e aquisições no setor, então a principal forma de as grandes empresas ampliarem suas participações no mercado.

A pesquisa referente às estratégias adotadas pelas cadeias supermercadistas corrobora a ideia de que a estrutura do setor é concentrada, logo as empresas líderes são capazes de exercer poder de mercado, pois a competição se dá por meio da diferenciação – evidência de que os índices de concentração, que levam em consideração informações sobre preços, não são suficientes para medir o nível de concorrência de um setor.

A segmentação da atuação dos supermercadistas em outros formatos de loja como atacado e lojas de vizinhança surge como forma de diferenciar o produto e conquistar novos mercados, especialmente o de baixa renda, que valoriza atendimento personalizado e preços baixos. Constatou-se aumento da participação do formato de atacado no faturamento supermercadista, em detrimento do varejo de bens duráveis, pois o consumidor prioriza categorias alimentícias em períodos de contração de renda. O atacado, caracterizado pelo reduzido custo operacional e pela oferta de produtos a preços baixos, tem contribuído para a melhora do desempenho das duas maiores redes supermercadistas nos últimos anos, que têm sido fortemente afetadas pela recessão

econômica e utilizam a segmentação do formato de lojas como forma de manter sua participação no setor e exercer poder de mercado sobre seus concorrentes.

Também como esforço de diferenciação, a comercialização de marcas próprias é praticada pelas grandes redes em busca de maior poder de mercado. Conforme aponta a literatura, a oferta de marcas próprias é vantajosa para o varejista por fidelizar o consumidor, fortalecer sua imagem, ampliar seus lucros e aumentar seu poder de negociação perante os fornecedores. Para o consumidor, é atrativa pelas marcas próprias serem mais baratas que as marcas de fabricantes. Essa oposição não significa que os fornecedores sejam necessariamente prejudicados, pois a produção de marcas próprias serve para reduzir o excesso de capacidade da indústria, criando uma relação de interdependência entre as partes. Ainda assim, essa relação, geralmente, privilegia os interesses dos grandes varejistas, e a literatura destaca que, quanto maior a concentração do setor, maior o crescimento da participação de marcas próprias nas vendas do varejo – esta estratégia, portanto, pode representar o exercício de poder de mercado, na forma de melhores condições de negociação com a indústria.

Por último, foi mostrado que as redes menores se unem em centrais de negócios a fim de obter vantagens competitivas frente ao aumento do poder de mercado das grandes redes. A formação de redes de cooperação proporciona às empresas de menor porte obtenção de melhores preços e condições de pagamento, acesso às principais marcas e troca de informação entre associados. As centrais de negócio podem diminuir o poder de barganha relativo das grandes redes e se consolidam como uma estratégia competitiva de destaque para as redes menores.

Dessa forma, conclui-se que o setor supermercadista brasileiro caracteriza-se como um oligopólio diferenciado e que o exercício de poder de mercado pelas empresas líderes não se dá pela apropriação do excedente do consumidor, mas sim pela pressão sobre concorrentes e fornecedores. Buscando diferenciar seu produto, as grandes redes fazem uso de estratégias diversas, como segmentação de seu formato de atuação e comercialização de marcas próprias, enquanto as redes menores recorrem ao associativismo como forma de obter vantagens competitivas e de se proteger do acirramento da concorrência.

Ainda que a teoria indique que quando a concentração de um mercado se reduz, a concorrência intrassetorial aumenta e seus agentes são menos capazes de exercer poder de mercado; a partir dos resultados deste trabalho referentes às estratégias das redes supermercadistas, pode-se inferir que o poder de mercado no setor supermercadista é exercido de

outras formas que não são captadas pelos índices de concentração, exatamente porque a concentração no setor atingiu um nível que permite que as grandes empresas assim o façam.

Para trabalhos futuros sobre este tema, sugere-se que sejam considerados outros aspectos definidores da estrutura do setor, como as barreiras à entrada; que sejam feitos estudos de caso, de forma a compreender a amplitude das estratégias praticadas pelos supermercadistas; e que seja revista a relação entre estrutura, conduta e desempenho, já que as estratégias das empresas são consequência da estrutura do setor, porém também responsáveis por sua configuração. Além disso, é importante que seja feita uma limitação do mercado relevante, pois grandes supermercados exercem poder de mercado em esfera local.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, D. R. D. Concentração do mercado varejista alimentar brasileiro. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 47., 2009, Porto Alegre. **Anais do 47º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural**. Brasília, 2009. Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/13/730.pdf>. Acesso em: 16 nov. 2017.
- AGUIAR, D. R. D.; FIGUEIREDO, A. M. Poder de mercado no varejo alimentar: uma análise usando os preços do estado de São Paulo. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 49, n. 4, p. 967-990, out./dez. 2011. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-20032011000400007>. Acesso em 10 out. 2017.
- AGUIAR, D. R. D.; SILVA, A. L. Changes in beef consumption and retailing competitiveness in Brazil: a rapid appraisal. **Agribusiness**, New York, v. 18, n. 2, p. 145-161, Mar. 2002.
- ALMEIDA, V. J. **Definição de mercados relevantes e medidas de concentração no setor elétrico**: análise comparada da experiência brasileira. 2003. Dissertação (Mestrado em Economia da Regulação e Defesa da Concorrência) – Universidade de Brasília, Departamento de Economia, Programa de Pós-Graduação em Economia, Brasília, 2003.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS – ABRAS. **Cinquenta anos de supermercados no Brasil**. São Paulo: Informe Comunicação, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Economia e pesquisa**: ranking ABRAS. 2017. Disponível em: <http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/>. Acesso em: 18 out. 2017.
- BAILEY, D; BOYLE, S. E. The optimal measure of concentration. **Journal of the American Statistical Association**, Boston, v. 66, n. 336, p. 702-706, Dec. 1971.
- BAIN, J. S. **Industrial Organization**. New York: Wiley, 1959.
- BARKI, E. ; SILVA, H. M. R. Formatos varejistas direcionados ao segmento de baixa renda. In: PARENTE, J.; LIMEIRA, T. M. V.; BARKI, E. **Varejo para a baixa renda**. Porto Alegre: Bookman, 2008, p. 67-86.
- BENEDICTO, G. C.; ALVES, M. C.; LIVATO, M. Redes de empresas do varejo supermercadista no estado de São Paulo. In: ANGELO, C. F; SILVEIRA, J. A. G. (Coord.). **Varejo competitivo**, vol. 13. São Paulo: Saint Paul Editora, 2008, p. 93-117.
- BORTOLOZI, T. Vendas líquidas do GPA crescem para R\$ 10,7 bilhões no trimestre. **Valor Econômico**, São Paulo, 12 jul. 2017. Disponível em: <http://www.valor.com.br/empresas/5035334/vendas-liquidadas-do-gpa-crescem-para-r-107-bilhoes-no-trimestre>. Acesso em: 12 nov. 2017.

CABRINI, G. Ranking 2016: outros hábitos, novas práticas. **Superhiper**, São Paulo, n. 478, abr. 2016, p. 96-100. Disponível em: <http://www.abras.com.br/edicoes-antiores/Main.php?MagID=7&MagNo=201>. Acesso em: 18 nov. 2017.

CASTRO, L. B. Esperança, frustração e aprendizado: a história da Nova República. In: GIAMBIAGI, F. et al (Org.) **Economia brasileira contemporânea: 1945-2010**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011a, p. 97-127.

CASTRO, L. B. Privatização, abertura e desindexação: a primeira metade dos anos 90. In: GIAMBIAGI, F. et al (Org.) **Economia brasileira contemporânea: 1945-2010**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011b, p. 131-164.

CHILENA Cencosud compra a rede de supermercados GBarbosa. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 7 nov. 2007. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2007/11/343687-chilena-cencosud-compra-a-rede-de-supermercados-gbarbosa.shtml>. Acesso em: 19 out. 2017.

CONCHA-AMIN, M ; AGUIAR, D. R. D. Concentração industrial, fusões e turnover no setor supermercadista brasileiro. **Gestão & produção**, São Carlos, v. 13, n. 1, p. 45-56, jan./abr. 2006. Disponível em: [www.scielo.br/pdf/gp/v13n1/29575](http://www.scielo.br/pdf/gp/v13n1/29575). Acesso em: 10 out. 2017.

DOBSON, P. W.; WATERSON, M.; DAVIES, S. W. The patterns and implications of increasing concentration in European food retailing. **Journal of Agricultural Economics**, London, v. 54, n. 1, p. 111-125, Mar. 2003.

ENCAOUA, D; JACQUEMIN, A. Degree of monopoly, índices of concentration and threat of entry. **International economic review**, Philadelphia, v. 21, n. 1, p. 87-105, Feb. 1980.

FARINA, E. M. M. Q; NUNES, R. A evolução do sistema agroalimentar e a redução de preços para o consumidor: o efeito de atuação dos grandes compradores. In: **PENSA**. Estudo temático, n. 2, São Paulo, 2002. Disponível em: [http://www.fundacaofia.com.br/pensa/anexos/biblioteca/2032007153028\\_Aevolu%C3%A7%C3%A3odosistemaagroalimentarearedu%C3%A7%C3%A3odepre%C3%A7osparaoconsumidor.pdf](http://www.fundacaofia.com.br/pensa/anexos/biblioteca/2032007153028_Aevolu%C3%A7%C3%A3odosistemaagroalimentarearedu%C3%A7%C3%A3odepre%C3%A7osparaoconsumidor.pdf). Acesso em: 22 out. 2017.

FIGUEIRA JÚNIOR, M. F.; LEPSCH, S. L. Marcas próprias de supermercado: um estudo com consumidoras na cidade de São Paulo. In: ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G. (Org.). **Varejo competitivo**, vol. 14. São Paulo: Saint Paul Editora, 2009, p. 129-147.

GAIER, R. V; MOREIRA, C. Vendas no varejo têm perdas recordes em 2016 diante da recessão econômica. **Reuters**, Rio de Janeiro/São Paulo, 14 fev. 2017. Disponível em: <https://br.reuters.com/article/businessNews/idBRKBN15T1HR>. Acesso em 17 nov. 2017.

GHISI, F. A.; CAMARGO, S. H. C. R. V.; MARTINELLI, D. P. Redes de compras de supermercados de pequeno e médio porte: um estudo multicaso no interior do estado de São Paulo. In: ANGELO, C. F; SILVEIRA, J. A. G. (Coord.). **Varejo competitivo**, vol. 7. São Paulo: Atlas, 2003, p. 217-240.

GHISI, F. A; LUPPE, M. R; LEPSCH, S. L. Estratégias de crescimento das redes supermercadistas brasileiras. In: ANGELO, C. F; SILVEIRA, J. A. G. (Coord.) **Varejo competitivo**, vol. 13. São Paulo: Saint Paul Editora, 2008, p. 301-327.

GIAMBIAGI, F. Estabilização, reformas e desequilíbrios macroeconômicos: os anos FHC. In: GIAMBIAGI, F. et al (Org.) **Economia brasileira contemporânea: 1945-2010**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011, p. 165-195.

GPA. **Nossa história**. 2016. Disponível em: <http://www.gpabr.com/pt/conheca-o-gpa/historia-e-premios-do-gpa/>. Acesso em 24 out. 2017.

GRACIANI, M. Muffato lidera ranking de supermercados no sul. **Amanhã**, Porto Alegre, 28 mar. 2017. Disponível em: <http://www.amanha.com.br/posts/view/3788/muffato-lidera-ranking-de-supermercados-no-sul>. Acesso em 24 out. 2017.

GUIMARÃES, R. C. **O setor supermercadista brasileiro: as diferenças regionais e o histórico crescimento diante de crises**. 2015. Trabalho de conclusão (Graduação em Ciências Econômicas) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2015. Disponível em: <http://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/45086/MONOGRAFIA21-2015-1.pdf?sequence=1>. Acesso em 17 out. 2017.

HALL, M; TIDEMAN, N. Measures of concentration. **Journal of the American Statistical Association**, Boston, v. 62, n. 317, p. 162-168, Mar. 1967.

HILÁRIO, W. A força do setor distribuída em muitas empresas. **Superhiper**, São Paulo, ano 39, n. 442, p. 66-69, abr. 2013. Disponível em: <http://abrasnet.com.br/edicoes-antteriores/Main.php?MagID=7&MagNo=130>. Acesso em 23 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. De novo ele: o cash & carry. **Superhiper**, São Paulo, ano 42, n. 478, p. 48-49, abr. 2016. Disponível em: <http://www.abras.com.br/edicoes-antteriores/Main.php?MagID=7&MagNo=201>. Acesso em 10 out. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Sistema de contas nacionais: Brasil**. 2017a. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/contas-nacionais/9052-sistema-de-contas-nacionais-brasil.html?&t=o-que-e>. Acesso em: 3 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. **Contas regionais do Brasil**. 2017b. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/contas-nacionais/9054-contas-regionais-do-brasil.html>. Acesso em: 3 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. **Índice nacional de preços ao consumidor amplo – IPCA**. 2017c. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/precos-e-custos/2210-np-indice-nacional-de-precos-ao-consumidor-amplo/9256-indice-nacional-de-precos-ao-consumidor-amplo.html?t=h>. Acesso em: 3 nov. 2017.

KON, A. **Economia Industrial**. São Paulo: Nobel, 1999.

KOSHIYAMA, D. B.; MARTINS, M. Fusões e aquisições e concentração industrial na indústria brasileira de agroquímicos, no período 1990-04. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 29, n. 1, p. 207-236, jun. 2008. Disponível em: <http://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaios/article/view/2168>. Acesso em: 14 mai. 2017.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

KUPFER, D. Barreiras estruturais à entrada. In: KUPFER, D; HASENCLEVER, L. (Org.). **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002, p. 109-128.

KUPFER, D. Padrões de concorrência e competitividade. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 20., 1992, Campos do Jordão. **Anais...** Campos do Jordão: ANPEC, 1992.

LEPSCH, S. L. Fixação de preços em grandes e médios supermercados brasileiros na atualidade. In: ANGELO, C. F; SILVEIRA, J. A. G. (Coord.). **Varejo competitivo**. São Paulo: Atlas, 1996, p. 63-84.

LEPSCH, S. L; DIAS, S. W. Estilos de negociação na relação comprador varejista – vendedor industrial. In: ANGELO, C. F; SILVA, J. A. G. **Varejo competitivo**, vol. 10. São Paulo: Saint Paul Editora, 2008, p. 95-115.

LIMA FILHO, D. O. et al. Redes de cooperação no varejo alimentar de vizinhança: percepções dos associados. **Gestão & produção**, São Carlos, v. 13, n. 2, p. 311-324, mai./ago. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v13n2/31176.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2017.

LIMEIRA, T. M. V. O potencial do mercado de baixa renda. In: PARENTE, J.; LIMEIRA, T. M. V.; BARKI, E. **Varejo para a baixa renda**. Porto Alegre: Bookman, 2008, p. 33-50.

LIVATO, M.; BENEDICTO, G. C. Estratégia de cooperação no varejo supermercadista. In: ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G. (Org.). **Varejo competitivo**, vol. 14. São Paulo: Saint Paul Editora, 2009, p. 47-69.

LOPES, H. C. O modelo estrutura-conduta-desempenho e a teoria evolucionária neoschumpeteriana: uma proposta de integração teórica. **Revista de economia contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, p. 336-358, mai./ago. 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/198055272026>. Acesso em 17 set. 2017.

LOSEKAM, L; GUTIERREZ, M. Diferenciação de produtos. In: KUPFER, D; HASENCLEVER, L. (Org.). **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002, p. 92-108.

LUCRO global do Carrefour cai 24% em 2016, a € 746 milhões. **Exame**, 9 mar. 2017. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/lucro-global-do-carrefour-cai-24-em-2016-a-e-746-milhoes/>. Acesso em 17 nov. 2017.

MCWILLIAMS, A.; SMART, D. Efficiency v. structure-conduct-performance: implications for strategy research and practice. **Journal of Management**, Thousand Oaks, v. 19, n. 1, p. 63-78, 1993.

MELO, L. M. Modelos tradicionais de concorrência. In: KUPFER, D; HASENCLEVER, L. (Org.). **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002, p. 3-22.

MORITA, A. 46º ranking 2017 : gigantes. **Supermercado moderno**, n. 575, p. 39, abr. 2017. Disponível em: <http://www.sm.com.br/edicoes-nacionais/abril-ranking-2017-os-maiores-do-autoservico>. Acesso em 3 nov. 2017.

MOURA, F. Em recessão, Brasil vira campo de batalha de gigantes francesas. **Bloomberg**, s. l., 28 abr. 2017. Disponível em: <https://www.bloomberg.com.br/blog/em-recessao-brasil-vira-campo-de-batalha-de-gigantes-francesas/>. Acesso em: 22 nov. 2017.

NUNES FILHO, R. Foco e simplicidade são os pilares do atacarejo. **Superhiper**. São Paulo, ano 43, n. 494, p. 46-52, set. 2017. Disponível em: <http://www.abras.com.br/edicoes-antteriores/Main.php?MagID=7&MagNo=215>. Acesso em 23 nov. 2017.

OLIVON, B. Por que o Zaffari está a 12 meses de virar o maior varejista brasileiro. **Exame**. São Paulo, 18 out. 2011. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/por-que-o-zaffari-esta-a-12-meses-de-virar-o-maior-varejista-brasileiro/>. Acesso em 24 out. 2017.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PEPALL, L.; RICHARDS, D.; NORMAN, G. **Industrial Organization** : contemporary theory and empirical applications. New Jersey : Wiley-Blackwell, 2008.

PORTER, M. E. **Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. The contributions of industrial organization to strategic management. **The academy of Management review**, New York, v. 6, n. 4, p. 609-620, 1981.

POSSAS, M. L. Os conceitos de mercado relevante e de poder de mercado no âmbito da defesa da concorrência. **Revista do IBRAC**, São Paulo, n. 3, v. 5, 1996, p. 10-35. Disponível em: <http://www.ibrac.org.br/revistas.htm>. Acesso em: 8 nov. 2017.

QUEVEDO, A. B. **As marcas próprias como estratégia competitiva do varejo supermercadista: um estudo sobre a experiência brasileira recente**. 2011. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Economia, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/49821>. Acesso em: 17 out. 2017.

RESENDE, M. Medidas de concentração industrial: uma resenha. **Revista análise econômica**, Porto Alegre, v. 12, n. 21 e 22, mar./set. 1994. Disponível em:



SILVEIRA, J. A. G; LEPSCH, S. L. Alterações recentes na economia do setor supermercadista brasileiro. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n. 2, p. 5-13, abr./jun. 1997. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18435/alteracoes-recentes-na-economia-do-setor-supermercadista-brasileiro/i/pt-br>. Acesso em: 24 out. 2017.

SIMÕES, P. N. **Uma análise sobre a estrutura, conduta e desempenho do setor de supermercados do Brasil**. 2006. Dissertação (Mestrado) – Programa de Estudos Pós-Graduados em Economia Política, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <https://sapientia.pucsp.br/handle/handle/9269>. Acesso em: 17 set. 2017.

SOUSA, D. Pão de Açúcar registra prejuízo de R\$ 29 milhões no 4º trimestre de 2016. **O Estado de São Paulo**, 24 fev. 2017. Disponível em <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,pao-de-acucar-registra-prejuizo-de-r-29-milhoes-no-4-trimestre-de-2016,70001678149>. Acesso em: 17 nov. 2017.

SUPER Muffato. **Institucional**, Paraná, 2017. Disponível em: <http://www.supermuffato.com.br/institucional/pt-br/grupo-muffato>. Acesso em: 24 out. 2017.

SUPERHIPER. São Paulo: ABRAS, ano 36, n. 407, abr. 2010. Disponível em: <http://www.abras.com.br/edicoes-antiores/Main.php?MagID=7&MagNo=42>. Acesso em: 10 out. 2017.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. ano 37, n. 418, abr. 2011. Disponível em: <http://abrasnet.com.br/edicoes-antiores/Main.php?MagID=7&MagNo=78>. Acesso em 10 out. 2017.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. ano 38, n. 430, abr. 2012. Disponível em: <http://www.abras.com.br/edicoes-antiores/Main.php?MagID=7&MagNo=187>. Acesso em 10 out. 2017.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. ano 39, n. 442, abr. 2013. Disponível em: <http://abrasnet.com.br/edicoes-antiores/Main.php?MagID=7&MagNo=130>. Acesso em 10 out. 2017.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. ano 40, n.454, abr. 2014. Disponível em: <http://abrasnet.com.br/edicoes-antiores/Main.php?MagID=7&MagNo=143>. Acesso em 10 out. 2017.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. ano 41, n. 466, abr. 2015. Disponível em: <http://abrasnet.com.br/edicoes-antiores/Main.php?MagID=7&MagNo=172>. Acesso em 10 out. 2017.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. ano 42, n. 478, abr. 2016a. Disponível em: <http://www.abras.com.br/edicoes-antiores/Main.php?MagID=7&MagNo=201>. Acesso em 10 out. 2017.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. n. 484, out. 2016b. Disponível em: <http://www.abras.com.br/edicoes-antiores/Main.php?MagID=7&MagNo=192>. Acesso em 15 out. 2017.

TURCO, D. Ranking de redes: a união faz a força. **Superhiper**. São Paulo, ano 42, n. 484, p. 26-33, out. 2016. Disponível em: <http://www.abras.com.br/edicoes-antiores/Main.php?MagID=7&MagNo=192>. Acesso em 15 out. 2017.

VAROTTO, L. F. Ponto de vista: história do varejo. **GV-executivo**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 86-90, fev./abr. 2006. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/viewFile/34379/33176>. Acesso em 19 set. 2017.

ZUINI, P. 10 redes de franquias que faturam alto. **Exame**. São Paulo, 13 set. 2016. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/10-redes-de-franquias-que-faturam-alto/>. Acesso em 25 out. 2017.