

# Análise Setorial

## O varejo no novo cenário econômico



# Índice

O varejo no Brasil .....	4
Movimentos de mercado.....	13
Mudanças no perfil do consumidor.....	15
Hiper e supermercados: práticas e estratégias em consolidação.....	18
Perspectivas e Tendências.....	21

---

Tendo em vista a importância de se acompanhar os movimentos de um mercado tão competitivo e dinâmico como o varejista, a Deloitte apresenta esta análise e espera que as informações contidas neste material contribuam para a constante atualização dos tomadores de decisão do setor.

# Um mercado em constante desenvolvimento

Apesar da queda na atividade econômica ao final de 2008, o Brasil vem experimentando um forte avanço no consumo, em decorrência, principalmente, da melhora no poder aquisitivo das famílias, da elevação da massa salarial e do nível do crédito. Não obstante, houve um impacto indireto das políticas governamentais que visam à inclusão social principalmente das classes sociais menos favorecidas.

Os reflexos da crise financeira mundial atingiram o Brasil de forma mais branda, com um pronto restabelecimento das unidades produtivas diante das medidas de estímulo adotadas pelo governo federal, que concentraram ações em setores mais relevantes para a retomada da atividade no curto prazo. Adicionalmente, a inflação sob controle nos segmentos mais sensíveis a renda e a volta à normalidade na concessão de crédito também contribuíram para a manutenção do nível de compra da população, impulsionando os resultados do varejo brasileiro.

Além disso, a atividade varejista no Brasil vem apresentando grandes mudanças nos últimos anos, alinhando-se às transformações globais, renovando conceitos e estratégias, tornando-se cada vez mais competitiva e profissionalizada. Essas mudanças também são reflexos da maior utilização de tecnologias e da qualificação dos profissionais atuantes neste mercado. Vale frisar que a entrada de participantes externos e a adoção de conceitos mais modernos de operacionalidade também têm impulsionado o setor na busca por maior eficiência e melhor posicionamento.

As alterações no cenário brasileiro trouxeram um impacto positivo sobre o faturamento do comércio varejista. Essa evolução das atividades econômicas traz, contudo, uma maior necessidade, pelos varejistas, de compreensão das reais expectativas dos diferentes públicos consumidores. Além disso, a disseminação e o acesso às informações sobre produtos e serviços refletem, diretamente, sobre os hábitos de consumo da população e exigem, do varejista, uma rápida adaptação aos novos comportamentos de compra.

O Brasil também acompanha de perto uma tendência mundial de desenvolvimento e crescimento das relações online. O varejo tradicional, ainda bastante importante na geração de receitas pelas empresas brasileiras na atualidade, já divide espaço com outros canais alternativos e emergentes. Nesse contexto, grande parte das empresas já entende que a internet é um meio de comunicação bastante eficaz para atingir o seu cliente.

Essa nova configuração global, não tão nova em suas manifestações, mas bastante recente em suas influências, tende a aumentar os desafios e oportunidades que surgem pelos movimentos no mercado. Nessa realidade, as empresas precisam estar abertas às novas possibilidades, buscando mecanismos cada vez melhores para facilitar o acesso e o relacionamento com esse novo público consumidor.

As previsões de crescimento da economia já alcançam o patamar dos 4% ainda em 2010, com perspectivas cada vez mais positivas no longo prazo, que certamente propiciarão novos investimentos em infraestrutura, continuidade da desconcentração da renda, evolução das atividades regionais e, por fim, um pleno processo de desenvolvimento do setor varejista e de serviços no Brasil.

# O varejo no Brasil

O varejo brasileiro apresentou profundas transformações nos últimos anos, tornando-se cada vez mais competitivo. O setor, que já conviveu com altas taxas de inflação, vem aumentando e articulando um novo leque de estratégias que não estão voltadas apenas para a redução de preços e custos. As empresas varejistas brasileiras vêm buscando aumentar sua abrangência regional, ao disseminar lojas especializadas e aumentar a presença de grupos e cadeias em nível nacional.

O setor, que ainda concentra suas maiores empresas e fornecedores nas regiões Sudeste e Sul, com exceção de fornecedores de eletrônicos, está preconizando mudanças estruturais importantes. Tais mudanças conduzem a melhora nos relacionamentos em termos de cadeia de suprimentos, que passam a visar não apenas o âmbito comercial, preços e formas de pagamento, mas também um melhor gerenciamento dos fluxos de mercadorias. Ao lado de um padrão de gestão familiar, ocorre o aprimoramento da governança corporativa por meio da utilização de tecnologias de informação, que harmonizam o padrão de gestão das empresas e seu grau de profissionalização. Atualmente, ocorre o emprego crescente de tecnologias poupadoras

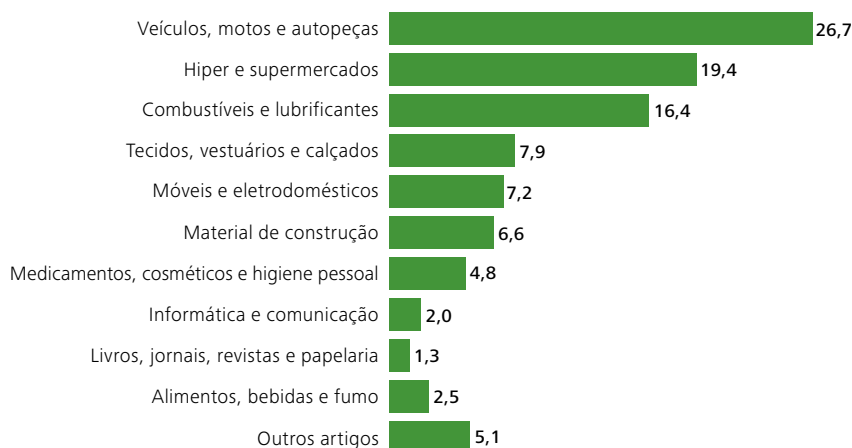
de mão-de-obra e melhor qualificação dos profissionais, fatores imprescindíveis para um setor que, muitas vezes, sofre com mão-de-obra menos qualificada e com alta rotatividade.

A indústria varejista no Brasil é ampla, diversificada e competitiva. De acordo com a última Pesquisa Anual do Comércio (PAC/2007), divulgada pelo Instituto Brasileiro de Economia e Estatística (IBGE), há 1,69 milhão de empresas, sendo o setor varejista responsável por 84% do total de empresas comerciais no Brasil. A pesquisa, que fragmenta o comércio brasileiro em atacado, varejo e comércio de veículos, autopeças e motocicletas, aponta também que o setor varejista foi responsável por mais de 41% do faturamento desse ramo de serviços no País.

O comércio de veículos e as atividades supermercadistas são os maiores segmentos de varejo, em volume de receitas. O ramo de hiper e supermercados, em particular, possui grande tendência de expansão, pois a relação entre população e território no Brasil ainda é inferior à verificada em países europeus, tais como França, Alemanha e Inglaterra e nos Estados Unidos.

De forma geral, o varejo se constitui de atividades com sazonalidade significativa de demanda e alto nível de giro, além de forte suscetibilidade às políticas econômicas que afetam a conjuntura macroeconômica e os indicadores de renda e emprego. Portanto, o aumento da população brasileira e a estabilidade econômica são fatores preponderantes para o crescimento da atividade de supermercados e hipermercados, como também das demais atividades de varejo.

## Representatividade dos segmentos do varejo (%)



Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) – Pesquisa anual de comércio, 2007

Nota: Receita operacional líquida

O segmento de bens não duráveis no Brasil é ainda fragmentado, apesar do processo de consolidação liderada pelos médios e grandes varejistas do mercado. As 20 maiores redes e empresas do segmento supermercadista representam mais da metade do faturamento bruto das empresas do mercado, com grande concentração de lojas na mesma região. Entretanto, existe uma presença marcante de pequenos varejistas de alimentos e redes regionais, além da atuação de redes internacionais de varejo.

Nos últimos anos, a entrada de participantes externos e a adoção de conceitos mais modernos de operacionalidade têm impulsionado o setor na busca por maior eficiência e melhor posicionamento. Nesse contexto, todos os avanços experimentados, tais como a elevação dos níveis de renda e emprego da população, a inserção econômica de novos e potenciais consumidores, a expansão do crédito e a redução dos juros com o aumento das garantias, têm afetado o ambiente das empresas varejistas, expondo a necessidade de adequações nos processos de gestão, entre outros, para o convívio em um novo padrão de competitividade. O varejo está se sofisticando e é crescente também o envolvimento do comércio, inclusive associações, com o financiamento ao consumidor.

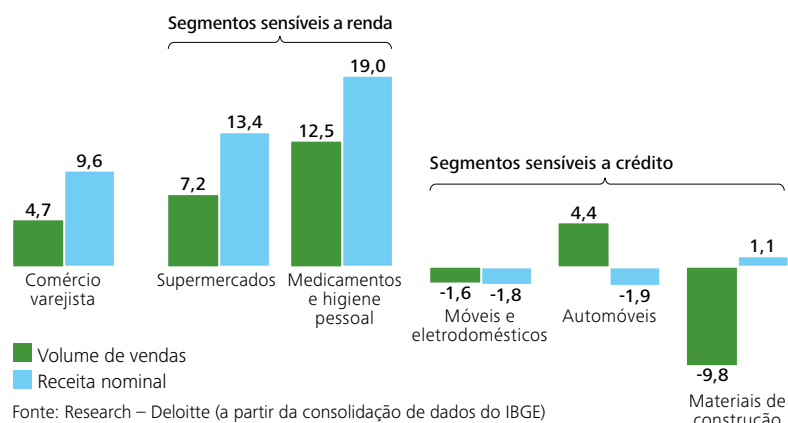
### Evolução recente do setor varejista

O comércio varejista tem apresentado taxas consideráveis de crescimento desde 2004. O desempenho acompanha, de certa forma, a evolução da atividade, o crescimento econômico e a elevação do nível de emprego e renda da população, determinantes diretos do desenvolvimento das vendas no varejo. Entretanto, com as mudanças na configuração econômica, a partir de setembro de 2008, que afetaram todos os setores da economia em nível mundial, o varejo sofreu com a desaceleração no volume de vendas e nos níveis de faturamento, principalmente em segmentos sensíveis a crédito.

Com a retomada da atividade econômica brasileira, já no segundo trimestre de 2009, o setor varejista também conseguiu restabelecer seus indicadores, ainda que em ritmo inferior ao registrado ao longo de 2008. Contudo, os segmentos mais sensíveis a crédito se apresentam mais sensibilizados, com exceção das vendas da indústria automotiva, impulsionadas pela redução das alíquotas do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) pelo governo federal.

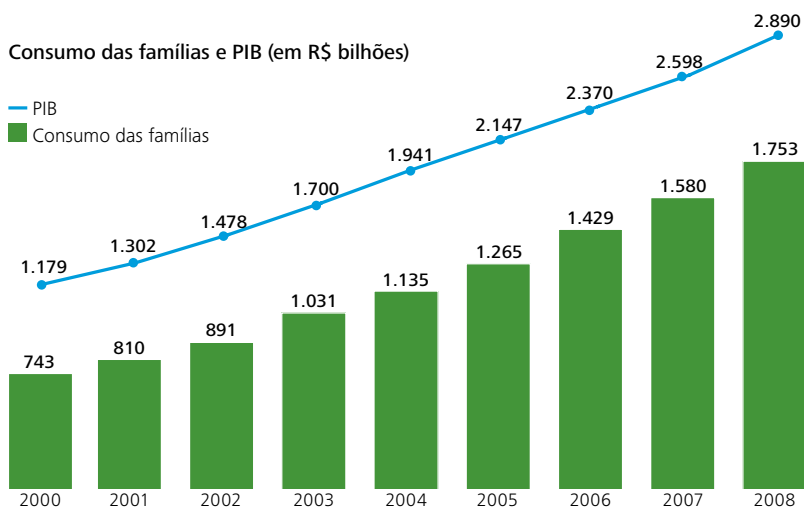
Apesar da queda na atividade econômica ao final de 2008, o Produto Interno Bruto (PIB) alcançou R\$ 2,9 trilhões no ano, crescimento robusto de 5,1% em relação ao ano de 2007. A demanda interna foi impulsionada tanto pelo consumo das famílias quanto pelos investimentos que cresceram 5,4% e 13,8%, respectivamente. O forte avanço do consumo das famílias em 2008 decorreu da elevação de 3,9% na massa salarial (termos reais); do crescimento de 13,4% no crédito à pessoa física; e de 18,5% nas importações. A receita nominal do comércio varejista acompanhou essa evolução, registrando crescimento expressivo de 15,1% nas receitas nominais e 9,1% nas vendas reais.

Comércio varejista (Var. % acumulada no ano – jan/ago 2009)



Apesar da forte alteração no cenário econômico, o desempenho do setor varejista vem apresentando recuperação consistente. Os últimos resultados apurados mostram aquecimento adicional de 4,7% nas vendas acumuladas no ano até agosto de 2009, contra igual período do ano anterior. Dentre os fatores de contribuição ao retorno do crescimento, se encontram, basicamente, a recuperação no emprego e na renda. Associados à expansão do consumo doméstico, ocorre o movimento de desconcentração de renda promovido pelos programas sociais do governo federal nos últimos anos. Além disso, o nível crescente de confiança dos consumidores, atrelado à valorização do real em relação às principais moedas internacionais, que favorece as importações e barateia os bens estrangeiros, e à desoneração do IPI sobre automóveis, eletrodomésticos e materiais de construção, impulsionaram efetivamente as vendas do setor no período.

No geral, os diversos segmentos varejistas estão apresentando crescimento em 2009. A venda de produtos associados à informática e à comunicação tem registrado crescimento médio de 25% ao ano. O excelente desempenho do segmento decorreu da queda nos preços dos computadores e do aumento do número de usuários e de clientes da banda larga.



Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)



O varejo de materiais de construção, impulsionado pela forte retomada da atividade, já havia apresentado crescimento anual de 10,8% em 2007, na comparação com o ano anterior. Em 2008, registrou crescimento de cerca de 8%.

O segmento de supermercados, com grande representatividade no comércio varejista, tem sido influenciado pelo movimento de desconcentração de renda, além da recuperação da economia, que favorece diretamente o ramo de alimentos. Em 2009, o segmento vem registrando aumentos tanto em volume de vendas quanto em receitas, apontando para um bom desempenho no fechamento do ano. Até agosto de 2009, as vendas se mostravam bastante aquecidas em termos nominais (13,4%), descolando-se do crescimento das vendas reais que foi de 7,2% no acumulado no ano contra igual período do ano anterior.

## Consumo e varejo

### Emprego, renda e salários

O crescimento do segmento de supermercados depende diretamente dos níveis de emprego e renda e dos salários. Os constantes investimentos na atividade, a ampliação das grandes redes e dos pontos-de-venda tornam o mercado mais competitivo.

### Movimento de desconcentração de renda

Quanto maior a relação de transferências governamentais/receita de revenda, maior o crescimento do comércio varejista. O movimento contribui para a expansão generalizada e homogênea entre as diversas regiões do País, além de ter incentivado o movimento de fusões e aquisições e projetos de investimentos nas regiões Norte e Nordeste do País.

### Expansão do crédito e dos meios de pagamento disponíveis

O comércio especializado, que inclui o segmento de supermercados, recebe aproximadamente 14% dos recursos concedidos às pessoas jurídicas pelas instituições financeiras.

## Distribuição do crédito por atividade econômica

Devedores pessoas jurídicas	R\$ Bilhões		% do PIB	
	2007	2008	2007	2008
Indústria	213,8	296,4	7,8	9,0
Comércio	97,6	124,8	3,6	4,0
Serviços	156,3	219,7	5,7	6,7
Rural	23,7	31,5	0,9	1,0
Outras atividades	16,6	23,7	0,6	2,6
<b>Total</b>	<b>508,0</b>	<b>696,0</b>	<b>18,6</b>	<b>23,4</b>

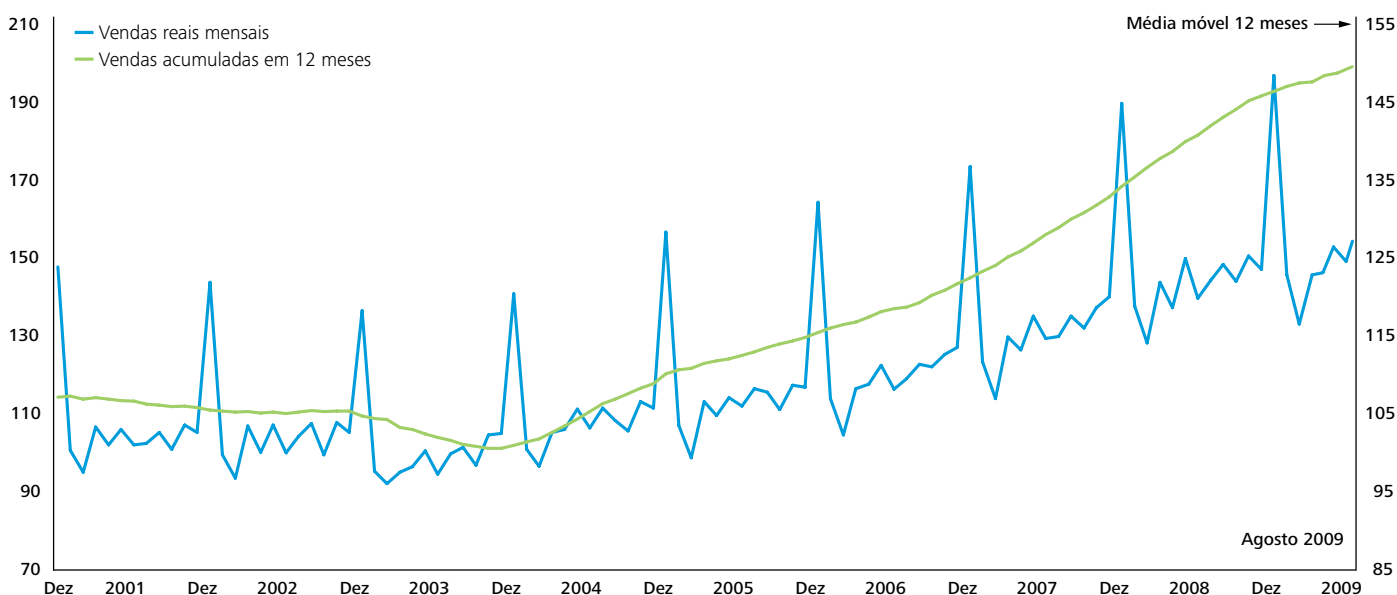
Fonte: Research – Deloitte (a partir da consolidação de dados do Banco Central do Brasil – BC)

## Venda de veículos (Composição %)

Formas de pagamento	2004	2005	2006	2007	2008
À vista	34	33	32	28	36
Leasing	10	15	18	30	38
Financiamento	47	45	45	38	22
Consórcio	9	7	5	4	4
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: Associação Nacional das Empresas Financeiras das Montadoras – ANEF

## Vendas reais no varejo (índice de consumo varejista 2003=100)



Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)

Nos últimos anos, os cartões de pagamento têm apresentado uma taxa de crescimento mais rápida que a das demais formas de pagamento. Os supermercados respondem por aproximadamente 21% das transações com cartões de crédito.

Os segmentos mais sensíveis a crédito apresentam queda no volume de vendas em 2009, com exceção do segmento de automóveis, beneficiado por medidas de estímulo.

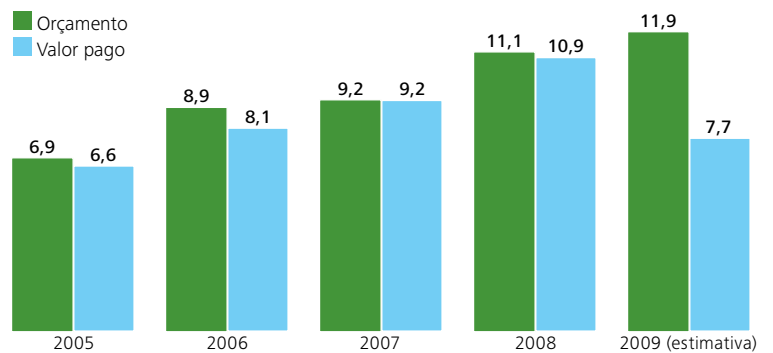
#### Nível de confiança do consumidor

As expectativas do consumidor têm impacto direto sobre as atividades do setor. O indicador reflete as expectativas e o desconforto com os níveis de juros e de inflação.

#### Valorização cambial

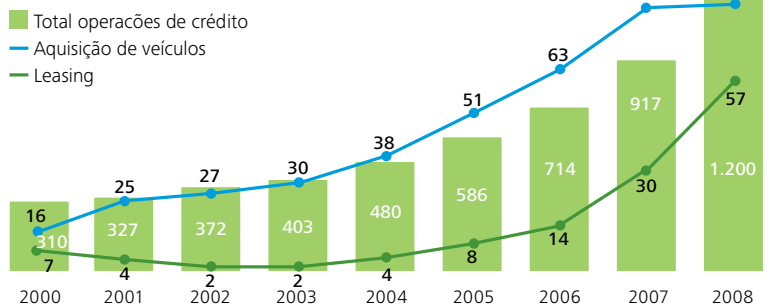
Câmbio favorável às importações barateia os bens estrangeiros e conduz a maior competição e especialização.

#### Transferência de renda (em R\$ bilhões)



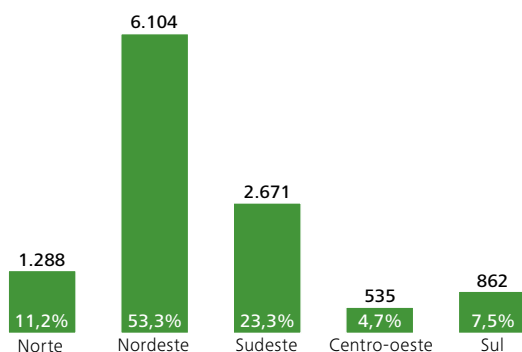
Fonte: Research – Deloitte (a partir da consolidação de dados do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome) Nota: transferência através do Programa de Combate à Fome

#### Financiamentos de veículos e leasing (em R\$ bilhões)



Fonte: Research – Deloitte (a partir da consolidação de dados do Banco Central)

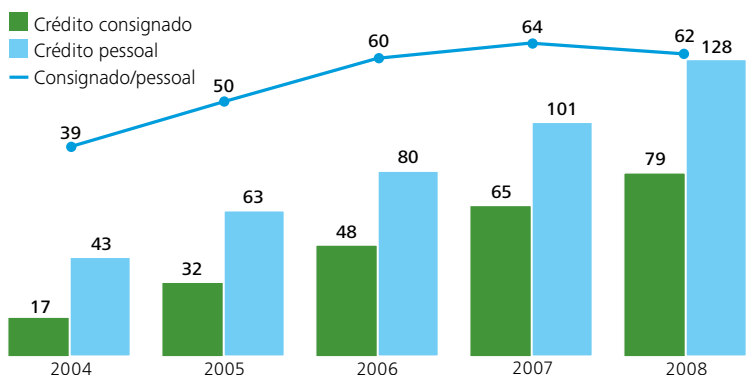
#### Transferência de renda (em R\$ milhões)



Fonte: Research – Deloitte (a partir da consolidação de dados do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome)

Nota: transferência através do Programa de Combate à Fome

#### Crédito pessoal para pessoa física (em R\$ bilhões)



Fonte: Research – Deloitte (a partir da consolidação de dados do Banco Central do Brasil)

## Preços e varejo

### Commodities

O comércio vinha sofrendo, até meados do segundo semestre de 2008, os efeitos do contínuo aumento dos preços dos alimentos. As *commodities*, em geral, alcançaram níveis altíssimos de cotação naquele período, com queda nos preços durante a crise internacional, e gradual recuperação no primeiro semestre de 2009.

### Nível de consumo

Os preços dos produtos mais sensíveis à renda foram os que apresentaram maiores elevações para o consumidor em 2009. Se, por um lado, houve uma sustentação das receitas nominais de vendas, o maior ritmo dos preços destes produtos pode vir a comprometer o nível das vendas reais.

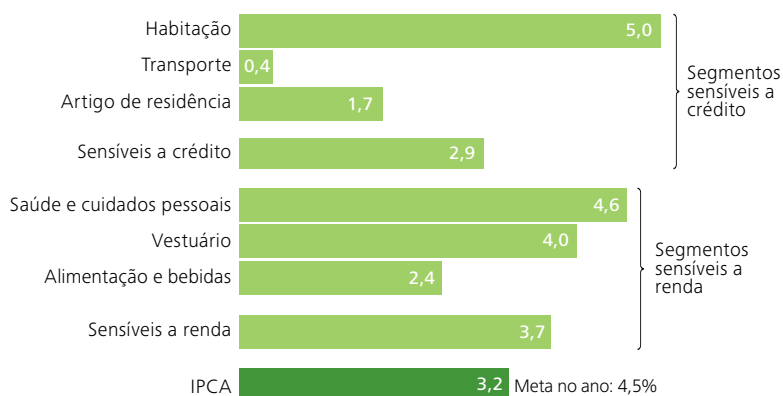
### Desconcentração do consumo

A inflação se mostrou mais acelerada para as faixas de renda mais baixas, comprometendo os avanços obtidos com a regionalização das atividades.

### Bens de consumo duráveis

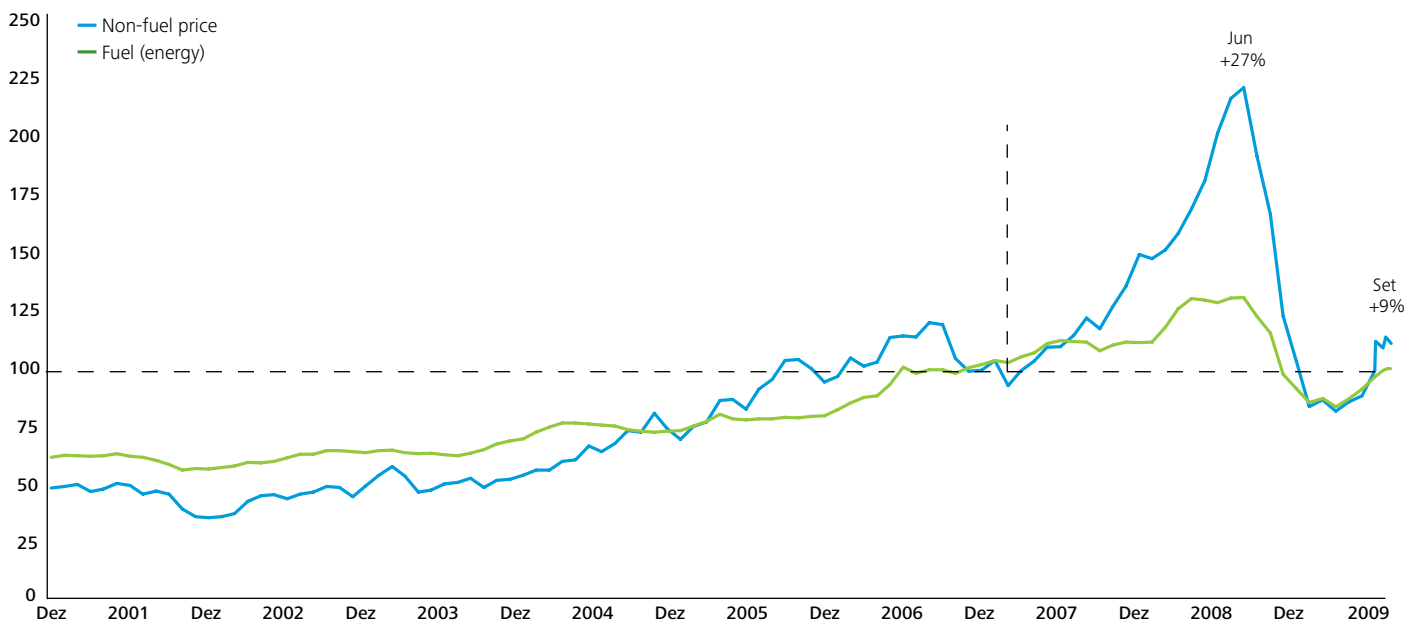
Os preços dos eletroeletrônicos seguem escala ascendente, mas ainda sob controle, devido, em parte, à desvalorização cambial verificada no último trimestre de 2008.

### Preços ao consumidor – IPCA (Var. % acumulada no ano – jan/set 2009)



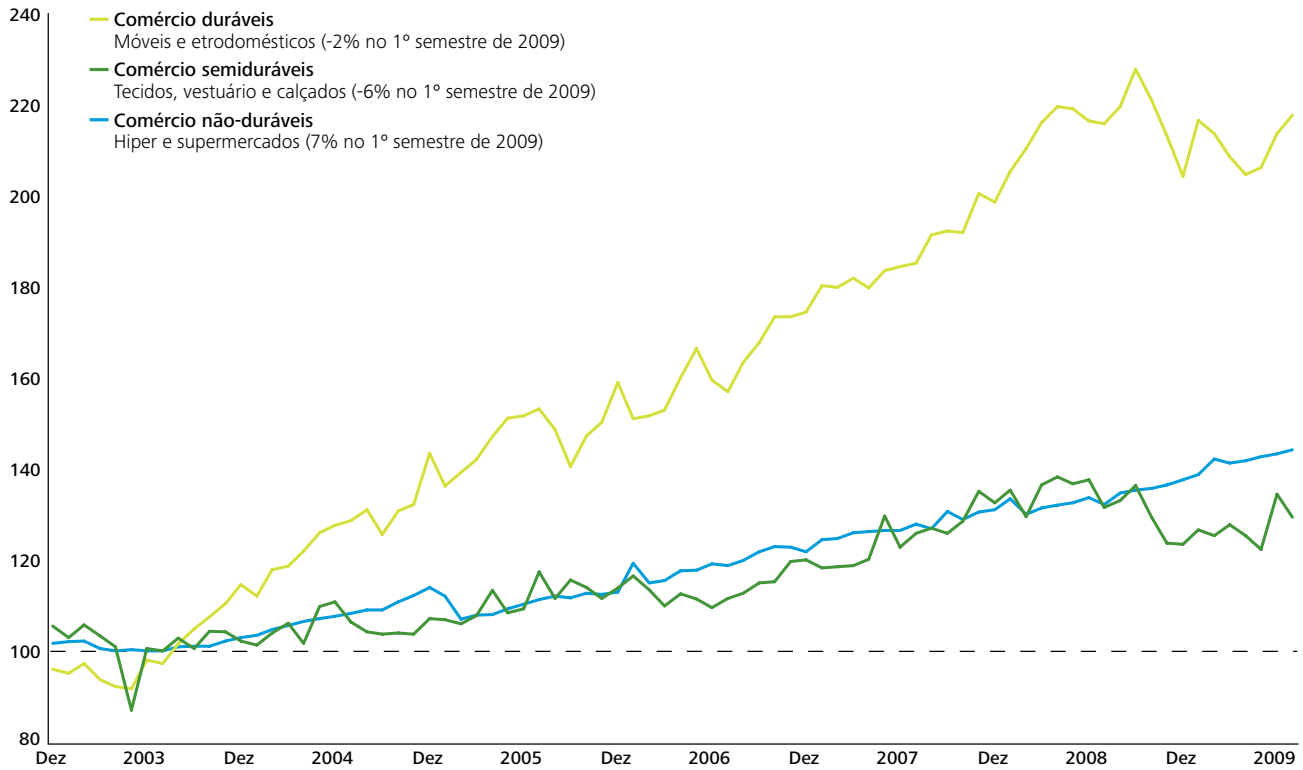
Fonte: Research – Deloitte (a partir da consolidação de dados Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE)

### Commodities (índice composto FMI – base dez/2006=100)



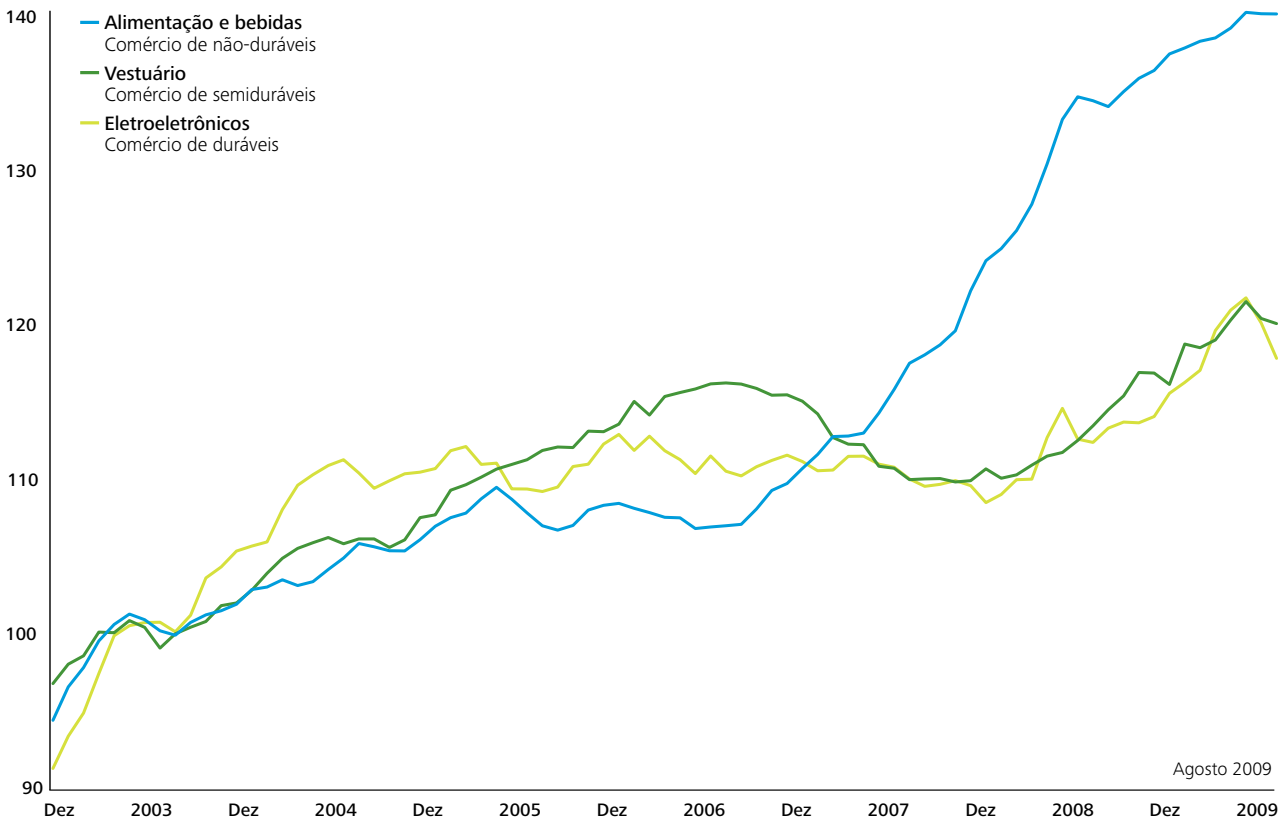
Fonte: Fundo Monetário Internacional (FMI)

### Evolução das vendas reais do varejo (por categoria de uso)



Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Vendas reais dessazonalizadas (2003=100)

### Evolução dos preços ao consumidor (principais segmentos do varejo)



Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. (Índice 2003=100)

### Vendas regionais

O comércio varejista tem apresentado elevadas taxas de crescimento desde 2004, favorecido, principalmente, pelos ganhos reais de renda, pela melhora das expectativas proporcionada pelo ambiente de estabilidade econômica registrada no período, pelo aumento das transferências governamentais e pelas melhores condições de crédito.

### Breve retrospectiva

Nos anos de 2004 a 2007, as vendas do comércio registraram expansão generalizada e homogênea entre as diversas regiões do País. Esse padrão coincide com os anos nos quais o PIB registrou taxas de expansão mais elevadas.

Em 2005 e 2006, houve uma expansão mais acentuada no Norte e no Nordeste, destacando a influência positiva dos programas sociais do governo federal. O arrefecimento ocorrido na região Sul naqueles anos reflete a queda da renda agrícola decorrente das safras de milho, trigo e arroz.

### Distribuição geográfica do comércio



Fonte: Research – Deloitte (a partir da consolidação de dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE)

Em 2007 e 2008, ocorreu um arrefecimento nas regiões Norte e Nordeste e uma aceleração no Sudeste e no Centro-Oeste. Vale frisar que o peso de alimentos e bebidas no orçamento familiar é bem mais elevado nas regiões Norte e Nordeste, o que explica, em parte, a desaceleração naquelas áreas, em comparação às demais regiões, devido ao aumento de preços desses produtos no período.

#### Região Norte

Após apresentar resultados favoráveis nos três primeiros trimestres de 2008, sustentados, em especial, pelo desempenho da indústria e das exportações de *commodities* metálicas, a economia da região Norte passou a refletir os efeitos do agravamento da crise nos mercados financeiros internacionais sobre a demanda global, apresentando forte desaceleração na atividade econômica da região e, conseqüentemente, sobre as vendas do comércio varejista.

#### Região Nordeste

A atividade econômica da região Nordeste, mesmo apresentando forte dinamismo durante os três primeiros trimestres de 2008, passou, a partir de outubro, a refletir os impactos da mudança abrupta nos mercados financeiros internacionais. Nesse novo cenário, registraram-se retrações no ritmo de crescimento do comércio varejista, principalmente, nos

segmentos mais sensíveis ao crédito. Além disso, houve recrudescimento nos fluxos de comércio externo e na indústria, com reflexos negativos sobre o mercado de trabalho, o que também repercutiu sobre o varejo.

#### Região Sudeste

A região Sudeste, apesar dos desdobramentos da crise financeira internacional, registrou, em 2008, maior crescimento relativo do País nas vendas do comércio varejista. Este resultado pode ser atribuído à expansão nas vendas dos segmentos de hiper e supermercados e móveis e eletrodomésticos.

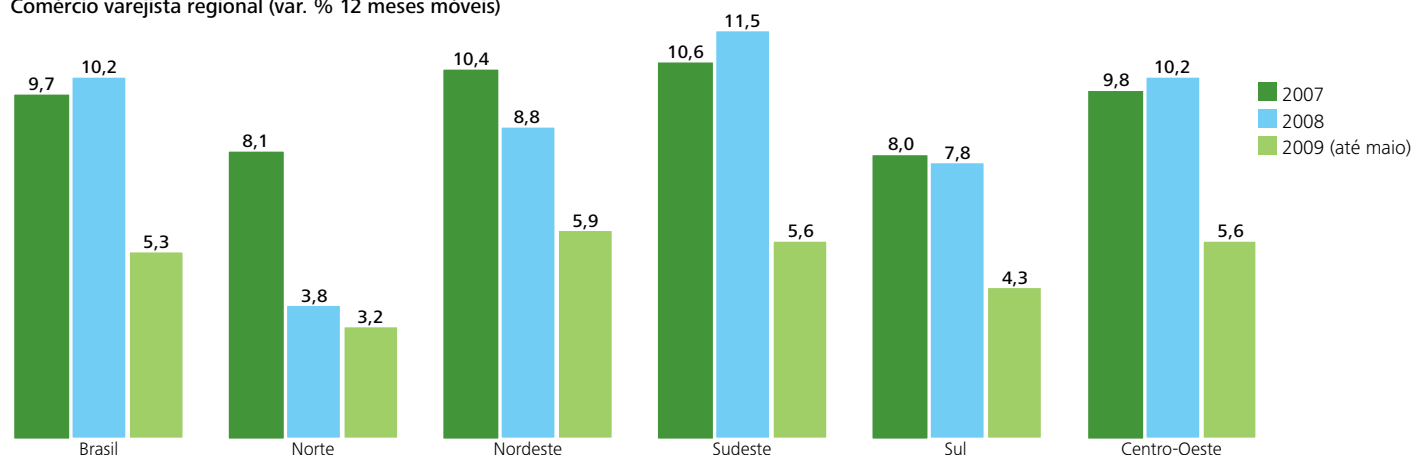
#### Região Sul

Em 2008, o ritmo de crescimento da atividade varejista na região Sul foi semelhante ao registrado no ano anterior, resultado puxado, principalmente, pelos aumentos nas vendas dos segmentos hiper e supermercados e de móveis e eletrodomésticos.

#### Região Centro-Oeste

O volume de vendas do comércio varejista da região Centro-Oeste do País em 2008, mesmo refletindo o desempenho desfavorável da atividade a partir de outubro, registrou expansão superior à verificada em 2007. O resultado reflete as variações nas vendas dos segmentos de veículos, motos e autopeças e de material de construção.

Comércio varejista regional (var. % 12 meses móveis)



Fonte: Research – Deloitte (a partir da consolidação de dados do Banco Central – BC e Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE)

# Movimentos de mercado

O setor varejista passa por um processo de reestruturação em vários segmentos, diante de um cenário de maior competição e de grandes transformações da economia brasileira. As alterações estratégicas e operacionais ampliam a atuação de diferentes tipos de lojas e modificam o perfil varejista para a busca de maior eficiência do negócio.

A concorrência é crescente entre formatos idênticos e diferentes e entre fornecedores e varejistas, principalmente no caso de supermercados, o que conduz à necessidade do estabelecimento de parcerias entre os diversos componentes da cadeia produtiva. No caso específico dos fornecedores, ocorre uma disputa entre marcas, e entre os pares, as diversas estratégias de cooperação através da criação de centrais de negócios e a expansão de grupos e redes.

O caminho encontrado para o alcance de ganhos de escala passa pela melhoria da gestão: treinamento e retenção de pessoal; cadeias de suprimentos; gerenciamento de espaço e de categorias; adoção de instrumentos avançados de tecnologia de informação e automação comercial; entre outros. O foco em nichos específicos de mercado e na especialização também se encontra em evolução.

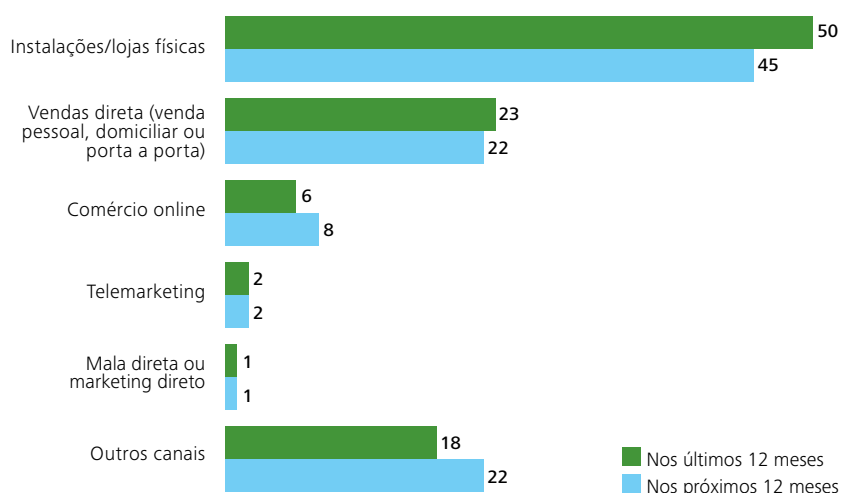
A busca pela eficiência operacional e financeira gera vantagens competitivas ao centrar a estrutura de custos, a qualidade e o atendimento. Nesse contexto, a percepção do consumidor evidencia as ações dirigidas à fidelização e ao conhecimento de suas preferências, além do oferecimento de um número maior de produtos diferenciados.

O crescimento de canais alternativos de vendas – multicanais – também vem ampliando o volume de operações no varejo, reduzindo as necessidades de investimentos em ativos fixos e criando canais complementares de venda. A estratégia multicanal, movimento com grande evolução mundial, possibilita a escolha pelos clientes do canal de venda de produtos e serviços e oferece, inclusive, o atendimento do pós-venda. O conceito também pode ser aplicado às operações de canais indiretos, ao capacitar uma rede de revendedores autorizados de um determinado fabricante no atendimento e na resolução de problemas com os clientes finais. A tendência de diversificação dos canais de venda aumenta o acesso a escolhas de produtos e serviços, melhora o relacionamento com o cliente, além de ser um reforço da marca e uma forma de mídia permanente.

De acordo com a pesquisa “Comércio online: as relações das empresas com seus públicos na internet”, o varejo tradicional ainda é responsável por grande parcela da geração de receitas pelas empresas brasileiras. No entanto, já divide espaço com outros canais alternativos e emergentes.

A pesquisa, realizada pela Deloitte para retratar as visões e as práticas das empresas em suas relações com o consumidor final e com outras empresas na internet, constata que as principais modalidades dos canais de varejo tradicional (instalações físicas, venda ou mala direta) representam cerca de três quartos da contribuição estimada das empresas. Destaca-se também a grande participação de entidades que utilizam a venda pessoal, domiciliar ou porta a porta, representadas, principalmente, pelo setor de serviços. O comércio online, terceiro maior apontamento, já apresenta contribuição elevada para os resultados das empresas, sendo responsável por 6% do faturamento

Representatividade dos segmentos do varejo no faturamento das empresas (%)



Fonte: Pesquisa “Comércio online: as relações das empresas com seus públicos na internet” (Deloitte, 2009)

total obtido pelas entidades da amostra. Segundo estimativas dos respondentes, o canal online deve ganhar espaço nos próximos 12 meses, passando a compor 8% dos resultados das empresas.

A entrada de participantes externos provocou, juntamente com o aumento das importações, um processo de maior concorrência interna e de modernização operacional nos diversos segmentos do varejo. O crescimento da renda e a mudança de perfil do consumidor também têm impulsionado a redefinição dos focos de atuação e de atendimento, ampliando a busca por mercados regionais.

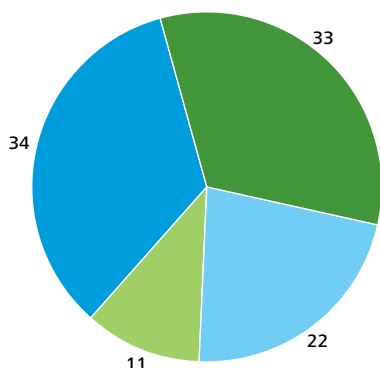
Nesse processo, inserem-se os movimentos de fusões e aquisições, que buscam, mais recentemente, a aquisição de redes, inclusive de porte médio, e de supermercados populares localizados na periferia, com opções de pontos comerciais e presença de grande número de pequenos varejistas. Além disso, as aquisições buscam a utilização de bandeiras diferentes, visando a atingir públicos específicos.

### Aquisições realizadas pelas maiores redes de supermercados

Redes de supermercados	Aquisição e ano	Bandeiras atuais
Carrefour	Eldorado (1997), Planaltão (1999), Mineirão (1999), Roncetti (1999), Rainha (1999), Dallas (1999), Continente (1999), bandeira Dia% (1999), Lojas paulistas do Big/Sonae (2005), Atacadão (2007), Gimenes (2009)	Carrefour, Carrefour Bairro, Carrefour Express, Atacadão, Dia%
Walmart	BomPreço (2004), Lojas do sul do país do Sonae (2005)	Walmart, Big, Hiper Bompreço, Bompreço, Mercadorama, Nacional, Todo Dia, Maxxi, Sam's Club
Pão de Açúcar	Eletroradiobraz (1976), Peg-Pag (1978), Superbom (1978), Mercantil (1978), Barateiro (1998), Peralta (1999), Reimberg e Nagumo (2000), Parati (2000), Rosado (2000), Mercadinho São Luiz (2000), G. Pires (2000), Supermercados ABC (2001) Sé Supermercados (2002), Sendas (2003), Vieri Participações (2006), Rossi Monza Supermercados (2007), Assai Comercial (2007), Rodolfo Nagai (2008), Ponto Frio (2009)	Pão de Açúcar, Extra, Extra-Eleto, Extra-Perto, Extra-Fácil, CompreBem, Sendas, Assai, Ponto Frio

Fonte: Research – Deloitte (com dados da imprensa e internet)

### Fusões e aquisições (%)

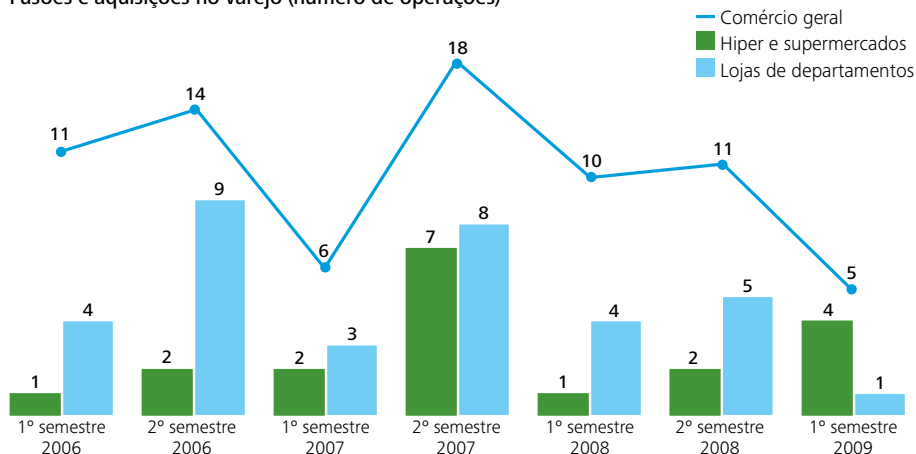


■ Serviços adicionais  
■ Ampliação e busca por mercados regionais  
■ Foco em gestão  
■ Ganho em escala

Fonte: Research – Deloitte (com dados da imprensa e internet)

Nota: Número de operações entre jan/2006 e jun/2009

### Fusões e aquisições no varejo (número de operações)



Fonte: Research – Deloitte (com dados da imprensa e internet)

Nota: As operações referem-se às atividades alvo

# Mudanças no perfil do consumidor

## Crescimento da renda total e por classes econômicas

Uma parcela crescente da população brasileira está ampliando e sofisticando sua cesta de consumo de bens e serviços. O consenso geral das últimas pesquisas divulgadas sobre o assunto é o de que o rendimento médio é crescente, como também é crescente a inclusão da população de classes de renda mais baixa nas categorias medianas de renda. No entanto, as análises dessa evolução são mais complexas e profundas do que se pensava.

O estudo elaborado pela Deloitte teve como objetivo analisar a distribuição das classes de renda no Brasil e sua evolução, focando tanto os rendimentos do trabalho quanto as demais fontes de renda. Neste intuito, foram utilizados os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que classificam a população em níveis de rendimento por salário mínimo de acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD). Para fins de análise, buscou-se fazer uma correlação entre as diferentes classes de salário mínimo do IBGE e a classificação econômica utilizada pela Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (ABEP). A relação deve ser utilizada apenas como referencial de análise.



De acordo com a pesquisa, utilizando dados referentes a 2008 (último disponível), a renda média cresceu 33% entre 2005 e 2008. Para as classes de renda A e B, o crescimento foi de 31%, já para as classes mais baixas, o crescimento foi ainda superior, de 33%, 39% e 37% (classes E, D e C, respectivamente).

A população de menor poder aquisitivo está ganhando participação no total da renda brasileira e atraindo o interesse dos varejistas. Essas mudanças são mais visíveis na região Nordeste, comparando-se antes e depois da implantação do Programa Bolsa Família. A classe de rendimento E somava, em 2005, participação de 8,2% do total da população e, em 2008, a composição passou a ser de 7,9%. A classe D, por sua vez, passou de 36,9% para 38,8% da população em igual período.

#### **Evolução das classes de renda e inclusão econômica**

A combinação de taxas de crédito mais acessíveis, controle de preços e crescimento econômico foram fundamentais para a elevação da renda no Brasil. Esse movimento, no entanto, não seria completo se não fosse introduzida a evolução e o impacto das políticas de inclusão social praticadas pelo Governo Federal, que não só contribuíram de forma multiplicadora para o crescimento da economia como também para a sustentabilidade desse crescimento.

O estudo mostra que vem ocorrendo efetivamente uma tendência de redução da parcela da população que não contava com rendimento algum e agora passa a integrar classes de rendimento que ganham até cinco salários mínimos. Em 2001, 92,1% da renda total da população da classe E era proveniente do trabalho, os 8% restantes representavam o rendimento total de aposentadoria, previdência complementar e outros benefícios em forma de rendimento. A mesma relação mostra que, em 2008, 77,8% da renda total é proveniente do trabalho, ou seja, os demais rendimentos não provenientes do trabalho subiram de 7,9% para 23,2% da participação na renda total para a classe E.

Em conclusão, houve uma evidente injeção de renda na base da pirâmide, que possibilitou a inclusão da população de baixa renda em classes superiores. E, por conta do movimento econômico como um todo, houve crescimento da renda para todas as classes, além da mobilidade das pessoas de baixa renda para classes de renda mais altas. Entre 2005 e 2008, o total da população das classes A e B caiu 4%. Das classes E, D e C aumentou 9, 10% e 11%, respectivamente. Por sua vez, a faixa da população sem rendimentos apresentou queda de 3%.

#### **Perspectivas de crescimento e impactos sobre consumo e varejo**

O resultado da melhora do rendimento da população pode ser observado por duas óticas: como resultado do crescimento econômico e como “propulsor” do crescimento econômico.

O aumento da renda envolve não apenas a elevação do consumo, mas um universo de oportunidades, pois há impactos em praticamente todos os setores, desde o varejo, o primeiro a sentir seus efeitos, até as indústrias financeira, manufatureira, de energia, tecnologia, telecomunicações, mídia, saúde, turismo e assim por diante.

Em 2008, até o terceiro trimestre, os indicadores de renda, emprego, vendas e produção, indicavam crescimento contínuo. No entanto, a reversão do cenário econômico internacional e, conseqüentemente, seus impactos sobre a economia brasileira, afetaram consideravelmente as expectativas de crescimento do PIB, apontando para uma estabilidade em 2009 e alta de cerca de 4% em 2010.

No entanto, os impactos da crise econômica mundial sobre o Brasil foram mais brandos sobre a massa salarial e os níveis de desemprego, como reflexo das medidas de estímulo econômico tomadas pelo Governo Federal centradas em determinados setores que mais relevantes para a retomada da atividade econômica no curto prazo. Além disso, a inflação sob controle e a volta à normalidade na concessão de crédito também contribuíram para a manutenção do poder de compra da população.

### Importância do aumento do poder aquisitivo da população

Nos últimos 30 anos o Brasil passou por grandes mudanças estruturais e econômicas, cujos resultados já são percebidos tanto na indústria como também no perfil de consumo do brasileiro. As questões relacionadas a “o que produzir” e “a quem produzir” sempre estiveram presentes nas tomadas de decisões estratégicas das empresas. Atualmente, no entanto, com o controle efetivo sobre a inflação e com o aumento da competitividade econômica, é cada vez maior a importância das escolhas futuras do consumidor para os norteamientos estratégicos e operacionais do mercado.

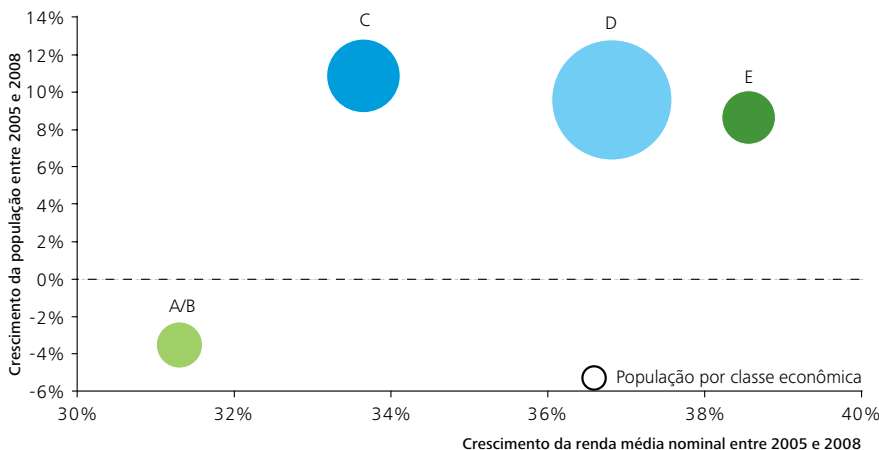
No passado, o Brasil apresentava uma economia fechada com a adoção de uma política de proteção às indústrias nacionais. Este cenário, sem concorrência e com a deterioração do poder de compra do consumidor, devido aos altos índices de inflação, limitou o “leque” de opções de compra de grande parte da população, que passou a consumir produtos básicos e com baixo volume de crédito. As escolhas do consumidor pouco afetavam as decisões do produtor e do distribuidor.

Após as mudanças estruturais e econômicas, de controle de preços, abertura comercial e o aumento da liquidez nacional, o mercado emergiu como soberano, ao lado da facilidade oferecida pelo movimento de valorização da moeda nacional, o que conduziu à entrada de novos bens e serviços importados. Concomitantemente, o aumento do volume de crédito e as políticas de inclusão social deram maior poder de compra a uma grande massa da população brasileira que limitava suas escolhas a poucos bens duráveis e que via todo seu rendimento gasto com produtos e serviços básicos como alimentação, saúde e educação.

As mudanças na estrutura econômica, somadas às mudanças na cultura e na tecnologia, foram impactando o perfil do consumidor. Exemplos de mudanças culturais: crescente participação da mulher no mercado de trabalho; mudança de hábitos alimentares, com o aumento da alimentação fora de casa; redução do número de filhos; maior busca por praticidade e comodidade; crescente número de pessoas que moram sozinhas; busca cada vez maior por informação e conhecimento; procura por melhor qualidade de vida e saúde; aumento da expectativa de vida; responsabilidade social e ambiental; entre outras.

As mudanças culturais e tecnológicas somadas ao maior poder de compra da população criaram um consumidor bem informado, que não exige apenas bom preço e qualidade, mas uma série de fatores que induzem diretamente as questões de “o que produzir, como produzir e para quem produzir”, que passam a ser ditadas pelo consumidor final.

### Evoluções das classes econômicas



Fonte: Research – Deloitte (baseado em dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE e do Critério de Classificação Econômico Brasil – CCEB)

# Hiper e supermercados: práticas e estratégias

A atividade supermercadista, uma das maiores do setor varejista brasileiro, representando mais de 20% do comércio em geral, continua em destaque. O segmento, que apresentou crescimento de 7,2% nas vendas reais no acumulado de 2009, até agosto, reflete ainda o aumento do poder de compra da população, decorrente do crescimento da massa salarial nos últimos anos. A atividade passa por uma boa fase, principalmente em relação às demais atividades econômicas, com bons índices de crescimento nas seções de alimentos.

O segmento conta com grandes redes altamente competitivas e pequenos supermercados, que possuem lojas menores e regionais, com maior conhecimento sobre a preferência e hábitos dos consumidores, o que garante um atendimento diferenciado. Os supermercados de bairro têm crescido, atendendo ao consumidor que realiza compras de primeira necessidade e oferecendo uma diversidade de serviços, como o recebimento de contas bancárias, disposição de caixas eletrônicos e recarga de celulares, o que contribui para o crescimento da atividade. O segmento vem procurando agregar valor e atingir uma maior eficiência operacional, através do uso de tecnologias de informação, que viabilizam novos canais de venda e servem de mecanismo para o aprimoramento da governança, entre outros fatores, tais como uma direção mais profissional.

As grandes redes vêm investindo na diversificação dos formatos, criando bandeiras de lojas de vizinhança, para disputar com os supermercados menores nas grandes cidades. Algumas redes optam por modalidades de lojas mais simples voltadas para a população de baixa renda. Outro



# em consolidação

movimento importante que vem ocorrendo nas redes de supermercados, principalmente entre as líderes, é a estratégia de ampliar as vendas de outros produtos além dos alimentos, com receitas e margens diferenciadas. Nos últimos anos, foi relevante o crescimento das linhas de eletrodomésticos, eletrônicos e de produtos de informática. Na busca por serviços adicionais, as redes entraram em novos negócios, como postos de combustíveis, farmácias, agências de turismo e laboratórios digitais. Para melhorar a produtividade das operações, as grandes redes investem em treinamento de funcionários, programas de prevenção de perdas e desperdícios e gestão mais eficiente.

As perspectivas para a economia brasileira passam a incorporar o cenário de uma possível recuperação econômica já iniciada no primeiro semestre de 2009, principalmente no que diz respeito à apreciação do câmbio em relação a moedas estrangeiras, aos resultados do crescimento da atividade industrial e ao aquecimento da demanda interna. O crédito, bastante debilitado pela crise econômica, já começa a se normalizar, contribuindo para essa retomada, inclusive das atividades do varejo.

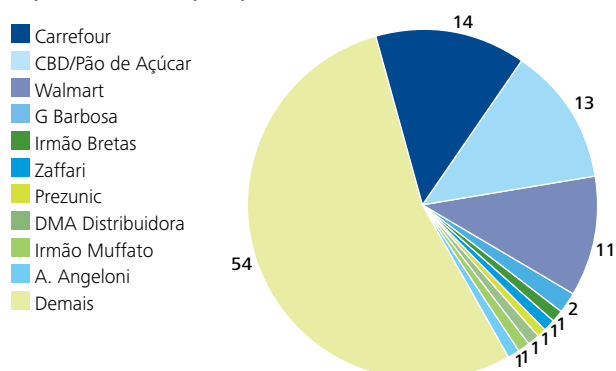
## Práticas consolidadas nos supermercados

### Movimentos de mercado

A evolução recente do segmento de supermercados engloba vários movimentos simultâneos, que incluem a preparação para a expansão de vendas, a busca pela maior rentabilidade das operações, as propostas de novos formatos de lojas e a diversificação do mix de produtos vendidos. Ao lado dos movimentos de consolidação e estruturação internos, os supermercados buscam expandir suas bases de lojas e adquirir outras redes e novos formatos. Nos últimos anos, a expansão do consumo das classes de baixa renda, através do aumento da massa salarial ou dos programas federais de transferência de renda, vem impulsionando o crescimento do setor, principalmente das lojas de pequeno formato instaladas em bairros de grandes centros.



Supermercados (Top 10 por faturamento bruto em %)



Fonte: Ranking Abras. Fundação Abras/Nielsen

No cenário atual em recuperação, os movimentos de fusões e aquisições devem ocorrer com certa parcimônia, sendo influenciados pela necessidade de diversificação dos formatos de venda (atacado e varejo) e de ganhos de escala. O desempenho do segmento em nível mundial pode provocar algum reflexo sobre o mercado brasileiro, além da tendência à intensificação do movimento entre as redes de médio porte.

#### **Marcas próprias**

A participação das marcas próprias nas vendas da atividade está em ritmo de crescimento acelerado nos últimos anos. De acordo com dados divulgados

pela Associação Brasileira de Supermercados (Abras), referentes a 2008, os itens de marca própria estavam presentes em quase metade das residências brasileiras. O número de itens de marca própria cresceu mais de 30% em 2008, alcançando um total de mais de 45 mil produtos disponíveis para consumo. O crescimento reflete a fidelização dos clientes em relação a produtos mais baratos ou que possuem diferencial de qualidade.

Atualmente, pequenos e médios supermercados estão investindo em marcas próprias através da união em centrais de compras com o objetivo de reduzir custos e ampliar seus mercados. No ramo alimentício, as marcas próprias já apresentam linhas de primeiro preço (de valor mais acessível), intermediárias e *gourmet* (categoria *premium*).

Em 2009, as perspectivas para este mercado são positivas, tendo em vista, principalmente, o crescimento dos preços dos alimentos que provoca uma readequação de gastos, tornando os artigos de marca própria uma boa alternativa. Esses artigos apresentam, em geral, custos 20% menores e qualidade compatível.



# Perspectivas e tendências

O bom desempenho econômico decorrente da melhora no nível de emprego e do aumento da renda do trabalhador sofreu com a desaceleração econômica, o que repercutiu diretamente nas vendas do varejo, em todos os segmentos, principalmente naqueles mais sensíveis às oscilações do crédito, diante das incertezas com relação aos impactos da crise financeira sobre o nível de alavancagem das instituições financeiras e da natural tendência ao conservadorismo na concessão de créditos.

A menor oferta de crédito, atrelada a uma taxa de juros mais elevada durante o segundo semestre de 2008, afetou diretamente os segmentos que mais contribuíram para o crescimento anterior à crise econômica. O comércio de bens duráveis, principalmente automóveis e linhas branca e marrom de eletrodomésticos foram os mais atingidos. Contudo, medidas pontuais, tais como redução do IPI e a própria redução das taxas de juros deram novo ânimo aos diversos segmentos com impacto direto nos níveis de venda no varejo.

As transferências governamentais tiveram importância na manutenção do dinamismo do setor, pela manutenção do poder aquisitivo das classes de renda mais baixa em um momento de grande recrudescimento da atividade econômica. As vendas do segmento de supermercados e, em particular de alimentos e bebidas, mais sensíveis à renda disponível, acabaram por se beneficiar da conservação parcial do poder aquisitivo da população.

Os agentes econômicos esperam estabilidade nas atividades em 2009 e recuperação em 2010 (aproximadamente 4% de crescimento). A instabilidade econômica que atingiu o mercado global teve impacto sobre as atitudes e os hábitos de consumo da população. O consumidor passou a substituir alguns produtos de marcas mais conhecidas por outros de qualidade semelhante, principalmente nas faixas de menor renda.



Os movimentos de fusões e aquisições devem ocorrer com maior parcimônia, influenciados pela diversificação dos formatos de vendas (atacado e varejo) e ganhos de escala, além da intensificação das aquisições de redes regionais de porte médio. Cabe ressaltar que, no segmento de supermercados, há potencial para uma nova onda de fusões e aquisições, devido à baixa concentração do setor em nível regional. Por outro lado, as decisões de investimentos dependerão das expectativas de crescimento do comércio e devem se efetivar gradualmente com a recuperação da economia.

A tendência do segmento de supermercados é privilegiar uma posição mais defensiva por meio da manutenção do mix de produtos concentrado em alimentos, além de maximizar as receitas operacionais e minimizar a exposição a dívidas, diante da redução da atividade econômica. A atitude dos participantes do mercado deverá ser mais conservadora quanto ao crescimento e lucratividade. As estratégias de aumento de competitividade devem continuar, focando preços e marcas, mix de produtos, níveis de estoque, diferenciação, segmentação e novos formatos.



# Referências bibliográficas

Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização– Abmapro

Associação Brasileira de Supermercados – Abras

Associação Nacional das Empresas Financeiras das Montadoras – Anef

Banco Central do Brasil – BCB

Research Deloitte, pesquisa “Comércio online: as relações das empresas com seus públicos na internet” (Setembro de 2009)

Fundação Getúlio Vargas – FGV

Fundo Monetário Internacional – FMI

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE

Ministério do Desenvolvimento Social – MDS

A Deloitte oferece serviços nas áreas de Auditoria, Consultoria Tributária, Consultoria em Gestão de Riscos Empresariais, Corporate Finance, Consultoria Empresarial e Outsourcing para clientes dos mais diversos setores. Com uma rede global de cerca de 165.000 profissionais atuando a partir de firmas-membro em mais de 140 países, a Deloitte reúne habilidades excepcionais e um profundo conhecimento local para ajudar seus clientes a alcançar o melhor desempenho, qualquer que seja o seu segmento ou região de atuação.

No Brasil, onde atua desde 1911, a Deloitte é uma das líderes de mercado e seus cerca de 4.000 profissionais são reconhecidos pela integridade, competência e habilidade em transformar seus conhecimentos em soluções para seus clientes. Suas operações cobrem todo o território nacional, com escritórios em São Paulo, Belo Horizonte, Brasília, Campinas, Curitiba, Fortaleza, Joinville, Porto Alegre, Rio de Janeiro, Recife e Salvador.

A Deloitte refere-se a uma ou mais Deloitte Touche Tohmatsu, uma *verein* (associação) estabelecida na Suíça, e sua rede de firmas-membro, sendo cada uma delas uma entidade independente e legalmente separada. Acesse [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) para a descrição detalhada da estrutura legal da Deloitte Touche Tohmatsu e de suas firmas-membro.

**Para mais informações, contate-nos pelo e-mail [comunicacao@deloitte.com](mailto:comunicacao@deloitte.com) ou pelo telefone (11) 5186 6686.**