

15 - A DISPUTA PELA LIDERANÇA NO SETOR BRASILEIRO DE SUPERMERCADOS: O CASO DO GRUPO PÃO DE AÇÚCAR

Autores

José Renato Kitahara (jrenatok@uol.com.br)

Marcelo Goldman (mgoldman@agf.com.br)

Maurício Affonso da Conceição (mauaff@br.ibm.com)

José Augusto Giesbrecht da Silveira (jags@usp.br)

Instituições

MBA-Executivo Internacional da Fundação Instituto de Administração e FEA-USP

Resumo

Desbancado pelo Carrefour da primeira posição há alguns anos, o grupo Pão de Açúcar (GPA) reagiu e voltou a ocupar o primeiro lugar. Essa disputa tem muito a ver com estratégias de firmas francesas no além-mar, pois o Carrefour brasileiro é subsidiária integral da empresa francesa e o Pão de Açúcar, desde 1999, tem importante participação acionária do grupo francês Casino. Este artigo analisa, por meio dos resultados operacionais do setor supermercadista brasileiro e dos números financeiros do GPA, as várias ações estratégicas que foram desenvolvidas pelo grupo e que permitiram que ele atingisse, de acordo com os critérios da ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados, a liderança do setor em 2000. O artigo destaca principalmente o período entre 1991 e 2001, no qual, a partir de uma condição agonizante experimentada no início dos anos 90, o GPA se transformou em modelo de gestão em seu setor, concorrendo com importantes grupos nacionais e internacionais, em um período de grande turbulência econômica. O trabalho termina com algumas questões sobre quais poderão ser as perspectivas futuras deste importante grupo empresarial brasileiro.

Área Temática: Estratégias internacionais de empresas francesa e franco-brasileira.

Palavras-chave: Supermercados; Brasil; estratégias; métricas.

A disputa pela liderança no setor brasileiro de supermercados: o caso do grupo Pão de Açúcar

Resumo

Desbancado pelo Carrefour da primeira posição há alguns anos, o grupo Pão de Açúcar (GPA) reagiu e voltou a ocupar o primeiro lugar. Essa disputa tem muito a ver com estratégias de firmas francesas no além-mar, pois o Carrefour brasileiro é subsidiária integral da empresa francesa e o Pão de Açúcar, desde 1999, tem importante participação acionária do grupo francês Casino. Este artigo analisa, por meio dos resultados operacionais do setor supermercadista brasileiro e dos números financeiros do GPA, as várias ações estratégicas que foram desenvolvidas pelo grupo e que permitiram que ele atingisse, de acordo com os critérios da ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados, a liderança do setor em 2000. O artigo destaca principalmente o período entre 1991 e 2001, no qual, a partir de uma condição agonizante experimentada no início dos anos 90, o GPA se transformou em modelo de gestão em seu setor, concorrendo com importantes grupos nacionais e internacionais, em um período de grande turbulência econômica. O trabalho termina com algumas questões sobre quais poderão ser as perspectivas futuras deste importante grupo empresarial brasileiro.

Área Temática: Estratégias internacionais de empresas francesa e franco-brasileira.

Palavras-chave: Supermercados; Brasil; estratégias; métricas.

1. INTRODUÇÃO - Apresentação do tema, metodologia e conteúdo do trabalho

O artigo estuda as ações estratégicas e operacionais empreendidas pelo grupo Pão de Açúcar (GPA) no período compreendido entre 1991 e 2001. No final desse período, o GPA recuperou o primeiro lugar no ranking por vendas, que havia perdido para o Carrefour. A metodologia utilizada se apoia nos três enfoques que seguem:

- Análise comparativa de Métricas Operacionais, concentrada principalmente nas 20 maiores empresas do setor supermercadista, no período de 1991 a 2001, de modo a permitir uma visão temporal do comportamento do setor de supermercados brasileiro.
- Análise de Métricas de Desempenho Financeiro do GPA restrita ao período de 1994 a 2001, obtidas a partir dos seus Balanços e Demonstrativos de Resultados Financeiros. Esse período foi selecionado tendo em vista a relativa estabilidade da moeda brasileira.
- Apresentação das ações estratégicas mais relevantes do GPA durante o período de análise e que envolveram os Pontos de Venda, Recursos Humanos, Tecnologia, Operações, Logística e Marketing.

Inicialmente, será apresentada a situação do setor supermercadista brasileiro em 2001, sua distribuição nacional e uma análise comparativa dos líderes do setor por meio de métricas operacionais. Finda a visão do setor, será apresentado um breve histórico do GPA, resumindo os acontecimentos desde sua fundação, em 1948, até o ano de 1990. A partir daí, serão detalhadas ações e estratégias e analisado o desempenho do grupo.

2. SETOR SUPERMERCADISTA BRASILEIRO

2.1 Números do Setor

O setor supermercadista brasileiro em 2001, segundo a ABRAS (SUPERHIPER, maio/2002, n.321), distribuiu 710.743 empregos diretos por 69.396 lojas, com 15,3 milhões de m² de área de vendas e 156.022 check-outs (caixas registradoras ou terminais de ponto de venda). O faturamento anual de R\$72,5 bilhões correspondeu à parcela de 6,2% do PIB, praticamente a mesma de 2000. Em relação a 2000, ocorreu aumento de 7,2% no faturamento, além de ter havido crescimento de 13,3% na quantidade total de lojas.

O processo de concentração de mercado das grandes redes supermercadistas brasileiras pode ser observado no gráfico 1 (Participação em Faturamento), elaborado pelos autores a partir das

informações do Ranking ABRAS no período de 1995 a 2001 (www.abrasnet.com.br/serv_rank.asp). A concentração aumentou por causa da expansão da quantidade de lojas no período, seja pela abertura de novas lojas ou por fusões e aquisições. Os gráficos 2 (Área Total de Vendas) e 3 (Quantidade Total de Lojas) mostram a taxa de crescimento das grandes redes nesses aspectos. Entretanto, a concentração no Brasil ainda não é comparável à de muitos países. A tabela 1 mostra, segundo o critério de faturamento bruto, base dezembro/1998, a participação percentual das 5 maiores empresas em alguns países. Pode-se verificar que o grau de concentração no Brasil ainda é pequeno, se comparado ao desses países. É importante destacar que no período 1999-2001, que se seguiu à comparação da ABRAS, o índice brasileiro ascendeu a cerca de 39% (gráfico 1), porém, aí permaneceu até 2001.

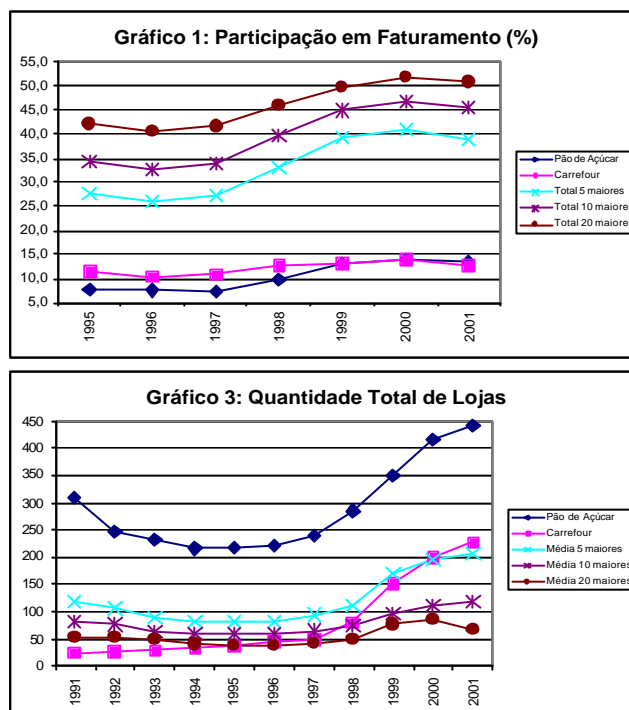
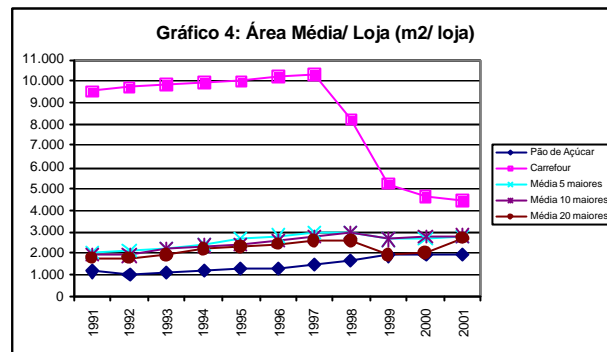
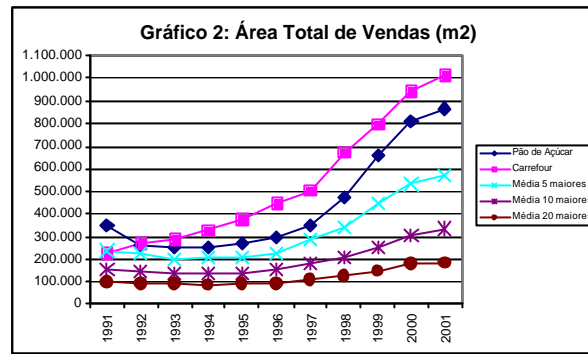


Tabela 1: Participação em Faturamento das 5 Maiores empresas (dez/1998)	
Alemanha	75%
França	67%
Portugal	52%
Colômbia	50%
Argentina	45%
Chile	34%
Brasil	33%
Fonte SUPERHIPER, maio/1999, n.285, p.29	

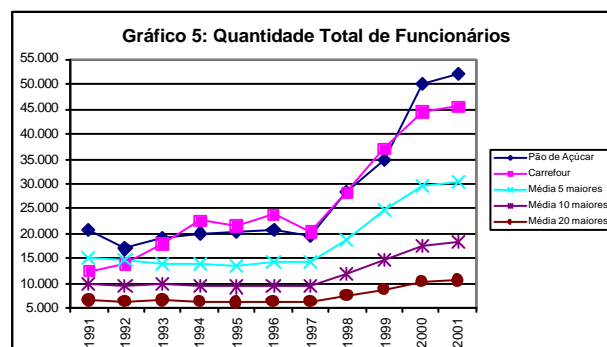
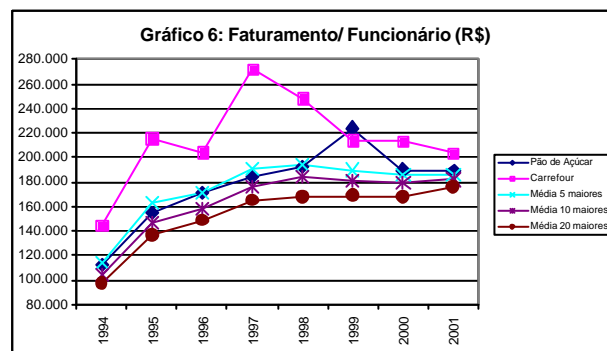
Gráficos elaborados pelos autores. Fonte: Ranking Abras (www.abrasnet.com.br/serv_rank.asp).

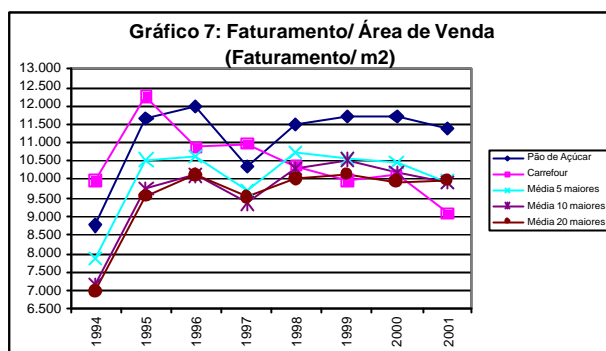
2.2 Comparação dos Líderes do Setor

Do gráfico 1, percebe-se que, do ano 2000 para o ano 2001, não houve aumento de participação em faturamento anual do GPA (passou de 14,1% para 13,6%) nem do Carrefour (passou de 14,1% para 12,7%). Além disso, não houve aumento de participação em faturamento anual do total dos 5 maiores (passou de 40,8% para 39,0%), nem do total dos 10 maiores (passou de 46,8% para 45,5%), nem do total dos 20 maiores (passou de 51,9% para 51,0%), o que demonstra que houve um ganho de participação dos menores estabelecimentos, que representaram em 2001 uma parcela de 49% do faturamento anual do setor.



Observa-se nos gráficos 3 (Quantidade Total de Lojas) e 4 (Área Média/ Loja) que a partir de 1997 o Carrefour alterou sua estratégia de crescimento em hipermercados e passou a utilizar uma quantidade maior de lojas menores, tendo como consequência imediata uma redução da quantidade de check-outs por loja, além de mudança em sua estratégia de compras descentralizadas. O gráfico 5 (Quantidade Total de Funcionários) apresenta o crescimento da taxa de contratação de funcionários enquanto o gráfico 6 (Faturamento/ Funcionário) demonstra que a estratégia de expansão do Carrefour teve forte impacto negativo no índice que mede a eficiência dos recursos humanos, por conta da perda de economias de escala em operar com lojas menores.





No gráfico 7, verifica-se que, a partir de 1998, o GPA apresenta desempenho em faturamento por área de venda superior aos demais concorrentes. Simultaneamente, o Carrefour vem apresentando taxa anual consistentemente decrescente e já inferior à das 20 maiores redes em 2001.

No gráfico 2, observa-se um crescimento mais acentuado da área total de vendas a partir de 1997, pelos 5 maiores do setor, principalmente devido ao crescimento do GPA e do Carrefour.

3. APRESENTAÇÃO DO GRUPO PÃO DE AÇÚCAR

3.1 Os Primeiros 40 anos (1948 – 1990)

O GPA é um dos pioneiros do setor de varejo de alimentos no Brasil. Sua trajetória começou em 1948 com a inauguração da Doceira Pão de Açúcar, na cidade de São Paulo. Em 1959 abriu, ao lado da doceira, seu primeiro supermercado.

A década de 60 foi marcada pelo início da expansão através da abertura de novas lojas ou da aquisição de supermercados já existentes e, no final da mesma, já possuía mais de 60 lojas em 17 cidades do Estado de São Paulo, incluindo a Capital.

Os anos 70 caracterizaram-se pela diversificação dos negócios, passando a atuar em atividades tão diferentes quanto turismo, publicidade, central de crédito, restaurantes, agropecuária, reflorestamento, pesca, avicultura, venda de veículos, comércio exterior (importação & exportação), lojas de conveniência, vales-refeições, entre outras, concomitantemente à continuidade da expansão do varejo. Naquela década, foram inaugurados 11 hipermercados e adquiridas 152 lojas de redes de expressão regional e nacional. Além disso, passou a operar em Portugal (Lisboa, Ceuta, Almada, Cintra e Alfragide), Angola (Luanda) e Espanha (Madrid).

Em meados da década de 80 o GPA, já constituído por 626 lojas em 19 estados, e em meio a profundas dificuldades financeiras, iniciou um processo de ampla reestruturação sob o comando de Abílio dos Santos Diniz. Com o novo posicionamento mercadológico, fechou lojas não lucrativas, diminuiu o quadro de funcionários e vendeu empresas coligadas. Em 1989 inaugurou uma nova geração de hipermercados com a marca Extra, que iria se transformar em um dos elementos estratégicos de maior êxito do GPA, pois, com a abertura de uma grande quantidade de hipermercados, a empresa conseguiu promover um aumento significativo das vendas e conseqüentes ganhos de escala, que puderam ser repassados para os supermercados, os quais possuem margens de lucro superiores às dos hipermercados.

3.2 Perfil atual do grupo Pão de Açúcar

Conforme apresentado no Relatório Anual 2001 (2002, p.2), o GPA encerrou o ano de 2001 com um faturamento bruto de R\$9,9 bilhões, atendendo em 443 lojas, com área total de 866.280 metros quadrados, além de 350.000 metros quadrados de centros de distribuição. A empresa opera em 11 estados, sendo que o Estado de São Paulo concentra cerca de 75% do total de lojas, seguido

pelo estado do Rio de Janeiro com cerca de 11%. Os outros 14% das lojas estão distribuídos, em ordem decrescente, no Ceará (22), Distrito Federal (13), Paraná (11), Paraíba (6), Bahia (3), Piauí (3), Minas Gerais (2), Pernambuco (2) e Mato Grosso do Sul (1).

A empresa tem atualmente 4 Bandeiras, onde produtos alimentícios respondem por 77% da receita:

- Extra com 48,7% da receita das vendas (Hipermercados).
- Pão de Açúcar com 32,8% da receita das vendas (Supermercados de vizinhança com variedade de produtos com qualidade, atuando predominantemente com produtos perecíveis).
- Barateiro com 13,8% da receita das vendas (Supermercados populares que oferecem uma linha de produtos a preços muito vantajosos e com foco em marcas próprias).
- Eletro com 4,7% da receita das vendas (Lojas de produtos eletroeletrônicos).

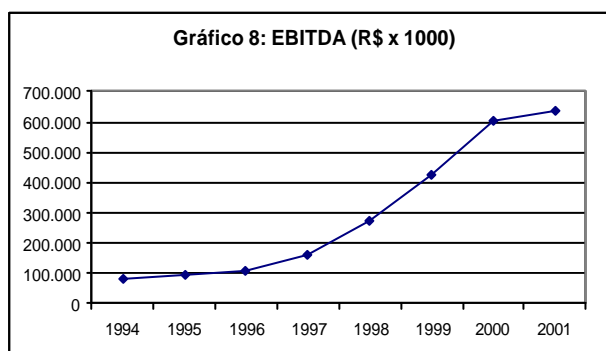
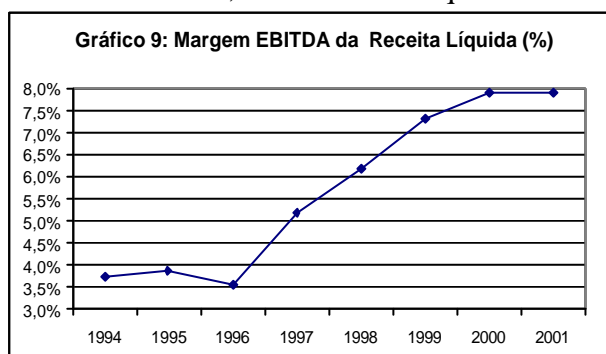
3.3 Métricas de Desempenho Financeiro

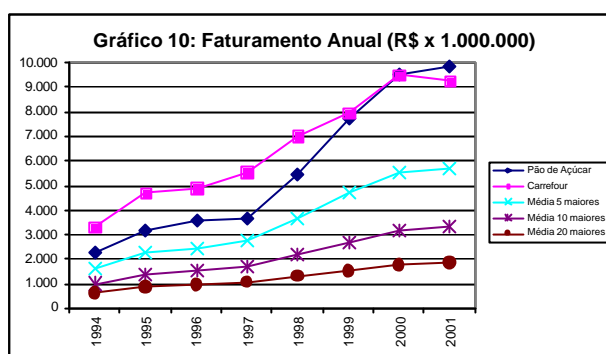
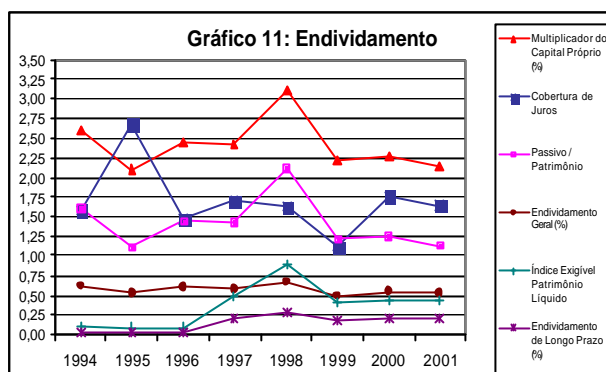
As métricas de desempenho financeiro, elaboradas pelos autores e apresentadas em formato de gráfico, utilizam os resultados dos Relatórios Financeiros Anuais do GPA no período de 1994 a 2001, permitindo uma análise temporal evolutiva dos mesmos. Elas foram agrupadas por Atividade, Endividamento, Rentabilidade e Liquidez e se basearam em GITMAN (1987, p.215-238), ROSS (1995, p.49-54) e EXAME MELHORES E MAIORES (julho/2002, p.62-64).

O critério adotado foi o de considerar valores de fechamento dos anos fiscais, em dezembro, sem ajuste monetário. Tal metodologia somente se mostra viável devido à relativa estabilização da moeda a partir de julho/1994, com o Plano Real. Adicionalmente, a partir de 1999, os resultados financeiros do GPA passam a consolidar os números financeiros de todas as lojas próprias da Companhia Brasileira de Distribuição e de suas empresas controladas.

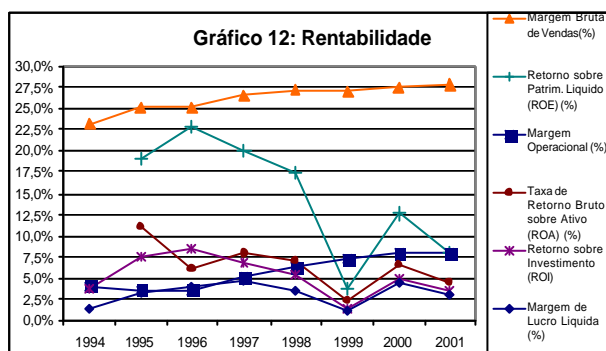
A análise que segue irá cruzar métricas financeiras e operacionais, buscando evidenciar os pontos notáveis da estratégia do GPA.

Os gráficos 8 e 9 apresentam o desempenho financeiro do EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization), em crescimento constante dentro do período considerado, atingindo quase R\$640 milhões ou 7,91% da receita líquida em 2001.





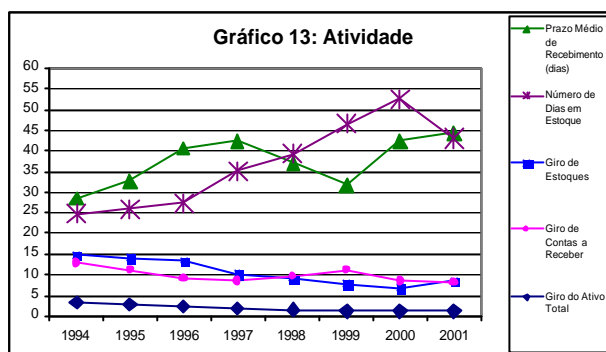
No gráfico 10 (Faturamento Anual), vê-se o GPA posicionado como 2º colocado no ranking por faturamento bruto em 1994, quando concluiu sua reestruturação e abriu seu capital por meio da venda de ações no Brasil, Europa e Estados Unidos. A partir de 1995, a rede retoma o crescimento de forma modesta e a partir de 1997, com a negociação de suas ações na Bolsa de Nova York (NYSE), inicia forte expansão, tanto de lojas (gráfico 3 - Quantidade Total de Lojas) quanto de contratação de funcionários (gráfico 5 - Quantidade Total de Funcionários). O gráfico 6 (Faturamento/ Funcionário) mostra que a estratégia de Recursos Humanos (ver item 4.2) permitiu que, mesmo crescendo rapidamente, a eficiência dos funcionários se mantivesse nos mesmos níveis dos concorrentes mais próximos.



O crescimento da quantidade de lojas acaba se refletindo no aumento do endividamento, observado no Exigível do Patrimônio Líquido (gráfico 11 - Endividamento) que cresce rapidamente e poderia atingir o valor 1, isto é 100%, antes de 1999. O endividamento é administrado e se estabiliza, em 1999, em 44%. A estabilização se viabiliza mediante a participação acionária do grupo Casino em 1999. Os demais índices de endividamento acabam por espelhar essa negociação e denotam que ter baixo endividamento é uma característica da fase atual do GPA.

Outro reflexo da entrada do grupo Casino se observa no gráfico 12 (Rentabilidade), por conta do aumento do Patrimônio Líquido e dos Ativos em 1999, levando ROE, ROA, ROI e Margem de Lucro Líquido a sofrer redução perceptível em sua progressão. O comportamento retoma sua tendência anterior já a partir de 2000.

Em termos de índices de atividade (gráfico 13), pode-se ver que o Número de Dias em



Estoque vem crescendo mais significativamente desde 1996, assim como o Giro de Estoque tem caído, ambos até o ano de 2000, simultaneamente com o aumento da quantidade de lojas. O movimento deixa claro que o processo de crescimento da quantidade de lojas, principalmente por aquisição de outras redes, tornou mais complexa a logística de distribuição, o que ocasionou um nível maior de estoques. Em 1997, a central de distribuição teve sua área ampliada de 85.000 para 182.000 m², operando cargas totalmente paletizadas e terminais remotos portáteis (www.grupopaodeacucar.com.br/memoria/default.asp). Em 2001, nota-se que o número de dias em estoque caiu de 52 para 43 e o giro de estoque cresce de 6,95 para 8,46 vezes por ano, denotando melhoria dos processos operacionais. O Giro do Ativo Total tem tido um comportamento bastante baixo e estável, com leve tendência a continuar diminuindo, chegando a 1,31 em dez/2001, demonstrando boa sintonia entre a receita e os ativos utilizados na operação.

Um ponto destacável é que, em meio a mudanças significativas desenvolvidas pelo GPA, a rentabilidade, representada pela Margem Bruta de Vendas (gráfico 12), o EBITDA (gráficos 8 e 9) e o Faturamento Anual (gráfico 10) se mostraram consistentemente crescentes durante o período de avaliação.

4. ESTRATÉGIAS DO GRUPO PÃO DE AÇÚCAR

4.1 Pontos de Venda: Aquisições, Inaugurações e Venda de Lojas

A partir de 1989, sob o comando de Abílio Diniz e diante da crise vivida pelo GPA naquela época, que quase o levou à falência, iniciou-se uma reestruturação administrativa, com novo posicionamento mercadológico e venda dos negócios não considerados “core business”.

Em 1990 o GPA inaugurou em Campinas a primeira loja Extra, que definiu o novo conceito em hipermercados da empresa. Em 1992 o GPA fechou o ano com somente 262 unidades. Também neste ano foram encerradas as operações em Portugal, quando o GPA vendeu grande parte de suas lojas para os próprios funcionários, ficando com apenas 12% do valor das ações. Após essa rodada de reestruturação e saneamento das finanças, o grupo retomou o processo de abertura de novas lojas, com o hipermercado Extra-Guarapiranga, em 1994. Em 1995 foi criado o primeiro supermercado eletrônico do país, o Pão de Açúcar Delivery que no ano seguinte, passou a ser acessado pela Internet.

Em 1995 abriu-se o capital com a colocação simultânea de ações no Brasil, Europa e EUA, sendo a primeira organização de varejo brasileira a negociar ações na NYSE a partir de 1997. O aporte de capital permitiu voltar a investir em novas lojas, seja por aquisição ou arrendamento.

Em agosto de 1999, o GPA assinou contrato com o grupo Casino Guichard Perrachon, 3º maior varejista da França que atua na Europa, Ásia, América do Norte e América do Sul, injetando cerca de US\$1,5 bilhão ao negócio. Pelo acordo, o grupo Casino passou a ter participação no capital social do GPA com 24% das ações com direito a voto e 26% do capital total, que no prazo de até cinco anos poderia atingir até 40% e 35,5% respectivamente. A aliança dos dois grupos propiciou a continuidade dos investimentos da companhia, intercâmbio de tecnologia, desenvolvimento de produtos com marcas próprias e ampliação da carteira de fornecedores, contribuindo para a realização de transações de compras globais.

Em 2001, ano em que inaugurou três novas lojas Extra, sendo duas em São Paulo e uma em Salvador, o GPA encerrou o exercício fiscal com 443 lojas.

4.2 Recursos Humanos

4.2.1 Dificuldades no início da década de 90 e Mudanças no Corpo Diretivo

No início da década de 90, o GPA passou por uma fase difícil, culminando com um prejuízo de R\$32 milhões em 1990. Visando reverter este quadro, foram introduzidas reformas pelo empresário Abílio Diniz, que havia reassumido o comando do GPA no fim da década de 80, empreendendo uma reestruturação dolorosa e radical, para recuperar a rentabilidade (EXAME, n. 738, abril/2001, p.47-58).

Os objetivos das reformas introduzidas pelo empresário eram: (1) melhorar a eficiência da empresa e a posição da rede no ranking de supermercados; (2) extinguir a dívida que chegara a US\$100 milhões; e (3) resolver desavenças familiares, pois até então o corpo diretivo era composto apenas por membros da família Diniz.

A reestruturação começou com a contratação de executivos de alto nível, que trouxeram modernos métodos gerenciais e administrativos para o GPA. Dos onze membros que compunham a diretoria em 1990, dez foram trocados. A nova composição da Diretoria incluiu dois filhos de Abílio Diniz: João Paulo, diretor patrimonial e responsável pelas empresas coligadas, e Ana Maria, como diretora de Marketing.

4.2.2 Estilo e Liderança Abílio Diniz

Existe um lema que Abílio determinou que se fixasse nas paredes do auditório: “Busque internamente qualidade de vida para ter a capacidade de servir qualidade de vida”. Essa é uma das suas maiores obsessões. Uma das estratégias diretivas adotadas por Abílio é a proximidade com os funcionários, independente do nível hierárquico que ocupam. Ele diz que os funcionários de loja são os que vão dizer a ele o que há de errado e o que está certo.

Em 1992, Abílio derrubou as paredes do terceiro andar da sede e determinou que todo o Comitê ocupasse um mesmo espaço. Ele e outros executivos dividem um imenso salão sem divisórias. Reuniões curtas acontecem em pequenas salas com paredes de vidro ao fundo. Ele afirma que tentou fazer isso antes para agilizar as tomadas de decisões, mas encontrou resistência. Ainda que exista uma competência técnica na diretoria, quando o assunto é estratégia, a decisão é certamente tomada por Abílio. Assim, a cúpula funciona mais como um conselho consultivo do que como um Comitê Executivo.

4.2.3 Política de Recursos Humanos

O GPA apresenta basicamente as seguintes características em Recursos Humanos:

- Cargos ocupados por especialistas nas tarefas, com atribuições definitivas e delimitadas;
- Centralização das decisões, que são tomadas na cúpula da organização;
- Hierarquia, prevalecendo a unidade de comando;
- Ênfase nas regras e em procedimentos formalizados previamente por escrito;
- Sistemas simples de controle baseados na supervisão de atividades.

O investimento da companhia em Recursos Humanos foi reconhecido em 2000 e 2001, quando a empresa foi eleita pela Revista Exame como uma das 100 Melhores para se Trabalhar.

4.2.4 Produtividade por Funcionário

O processo de reestruturação provocou o fechamento de lojas e demissões, levando a um quadro de apenas 17.000 funcionários em 1992, diante de 45.000 existentes em 1989. Naquela época, o quadro de executivos também foi reduzido de 280 para 140 pessoas (SUPERMERCADO MODERNO, maio/1993, p.11). O

enxugamento tornou a empresa mais competitiva e o índice de produtividade “Faturamento por Funcionário” subiu gradativamente, como se pode observar no gráfico 6. De 1994 a 1999 a produtividade aumentou ano a ano, chegando a seu ponto máximo de R\$224.139 por funcionário, índice melhor que o de seu maior concorrente. Em 2000, o índice cai para R\$190.604, mantendo-se praticamente estável no ano seguinte. O Carrefour atingiu seu ponto máximo em 1997, com R\$271.514 por funcionário. Desde lá, no entanto, o índice vem decaindo, embora ainda esteja ligeiramente acima do nível do GPA em 2001.

A partir do início da década de 90, o setor experimentou uma mudança da gestão descentralizada para centralizada. Isto fez com que o peso do fator humano caísse na composição de custos das empresas supermercadistas, pela redução de contingente e aumento de economias de escala. Em contrapartida, isso aumentou a importância da qualidade da mão-de-obra. Foram introduzidas, ainda, técnicas modernas de gestão e foram contratadas pessoas com maior nível de qualificação no que se refere a conhecimento técnico, habilidade interpessoal e atitude empresarial.

Segundo LEPSCH (2001, p.88 e 94), em pesquisa de tese de doutorado, a totalidade de 31 empresas supermercadistas consultadas, entre elas o GPA, concordou em afirmar que a preparação do pessoal é o meio mais importante para alcançar os objetivos de longo prazo de suas empresas e, na maioria delas, é elevado o montante de investimentos aplicados a programas de treinamento para funcionários.

4.3 Estratégia tecnológica, de operações e logística

A reforma introduzida no GPA a partir de 1990 (SUPERMERCADO MODERNO, maio/1993, p.10) visando melhorar a eficiência da empresa, iniciou com a contratação de executivos de alto nível, que pudessem trazer para o GPA modernos métodos gerenciais e administrativos.

No final de 1992, o custo da administração central do GPA, que chegara a 3% das vendas, caiu expressivamente para apenas 1,1%, devido ao grande número de demissões. Vários benefícios de executivos também foram cortados e a suntuosa sede de 12 andares no bairro do Brooklin, São Paulo, foi vendida (SUPERMERCADO MODERNO, maio/1993, p.11). A estratégia do GPA naquele momento era buscar a eficiência, investir em informática e recursos humanos, para depois crescer fisicamente.

Nas grandes lojas introduziu-se o conceito de gestão autônoma (SUPERMERCADO MODERNO, maio/1993, p.12), sendo que a gestão centralizada cuidava das lojas menores. Executivos de primeiro nível passaram a gerir essas lojas autônomas, responsabilizando-se pelas compras, política de promoções e pelo desempenho geral, de forma semelhante ao Carrefour, como apresentado por Jean-Marie Chopin em artigo de 1992 (SUPERMERCADO MODERNO, setembro/1992, p.18).

As lojas menores permaneceram com uma administração centralizada, porque se encontravam espalhadas pelo Brasil e faturavam relativamente pouco para serem transformadas em autônomas. A solução para as pequenas unidades foi a criação de distritos (SUPERMERCADO MODERNO, maio/1993, p.14), que englobavam entre 10 e 11 lojas de uma mesma região e que possuíam certa autonomia para implantar campanhas específicas para determinadas áreas. Os pagamentos e negociações de grandes campanhas de ofertas com os fornecedores ficaram centralizados.

Outra mudança operacional e logística importante no GPA se deu na política de estoques, ao se implantar a entrega de itens de compras diretamente às lojas, tornando todo o processo mais ágil e eficiente, e diminuindo a perda de produtos. Do total, 60% das compras passaram a ser diretamente entregues às lojas (iogurtes, biscoitos, pães, carnes, açúcar etc.), e 40% enviadas ao Depósito Central (SUPERMERCADO MODERNO, maio/1993, p.16). Com a administração

autônoma e a nova política de estoques, o “mix” de produtos começou a variar de loja para loja, sendo altamente diversificado, conforme o poder aquisitivo da clientela e hábitos de consumo local.

Todas essas ações operacionais e de logística, aliadas a um forte investimento em informática e à diversificação de possibilidades de serviços nas lojas (fraldário, centro de culinária com cursos periódicos, serviços pós-venda, entre outros), foram a tentativa do GPA de resgatar o relacionamento perdido com os consumidores, obtendo bons resultados.

Levando-se em conta a concorrência exacerbada entre as redes de supermercados, fenômeno atizado no Brasil pela economia do Plano Real, a automação comercial foi eleita como divisor de águas, capaz de fornecer importante vantagem competitiva para quem mais se aproveitasse de seus benefícios. O GPA investiu muito em tecnologia, não apenas de produção (reduzindo filas e etiquetando mercadorias), mas também de gestão, sendo um reflexo dessa preocupação a experiência com o supermercado on-line iniciado com o “amelia.com.br”, que buscava atender a um novo segmento de consumidores.

Desde 1997, nenhuma outra rede de varejo instalada no Brasil investiu tanto em tecnologia, marketing e relacionamento com seus clientes quanto o GPA. Foram investidos R\$510 milhões entre 1997 e 2001. A utilização de tecnologia se transformou em uma das principais vantagens competitivas do GPA, sendo que todas as suas lojas, inclusive aquelas que acabaram de ser compradas, estão integradas sob o mesmo sistema. Em meados de 2001, mais de 2.500 fornecedores se comunicavam com o GPA pela Internet para emissão de pedidos e liberação de mercadorias. Cerca de 85% das compras do GPA eram realizadas por reposição contínua: quando o estoque da loja chega a um determinado nível, um novo pedido é gerado automaticamente. Sempre que um consumidor passa pelo caixa, as informações de vendas e estoques são imediatamente repassadas a outros integrantes da cadeia, sendo todos esses dados gerenciados por um banco de dados central. Isso mostra que o aprimoramento tecnológico é um dos principais fatores do planejamento para obtenção de vantagens sobre a concorrência por parte do GPA.

Dentre as ações estratégicas recentes do GPA tanto em operações quanto logística, duas são de fundamental importância e devem ser ressaltadas: a proximidade com o consumidor e a centralização da logística. Conhecer o consumidor se tornou uma obsessão do GPA, e duas iniciativas foram fundamentais para a possibilidade deste conhecimento, sendo elas, a aquisição de várias lojas pelo Brasil e o lançamento do cartão de relacionamento, batizado de “Mais”, usado por mais de 1 milhão de consumidores em 2002. As informações recolhidas pelo cartão Mais mudaram a forma de administrar as lojas do Pão de Açúcar, sendo que, conforme mencionado anteriormente, no início dos anos 90, elas eram agrupadas por regiões, e agora, passaram a ser gerenciadas por “clusters” (não dependendo necessariamente de proximidade regional).

A centralização da logística, com a criação de um departamento comercial corporativo e unidades de negócio para cada tipo de mercadoria, cuidando de todas as compras e planejando a distribuição, que era realizada anteriormente de forma descentralizada pelas lojas, trouxe ganho de poder na negociação com os fornecedores, bem como agilidade para a operação. Isso permitiu ainda que os funcionários das lojas pudessem se concentrar mais nos aspectos estratégicos, como a definição autônoma da linha de produtos e promoções, esse foi o aspecto mais importante da mudança operacional do início dos anos 90, caracterizada aqui como gestão autônoma, e que visava aproximar o GPA dos desejos dos consumidores locais por meio de decisões descentralizadas.

4.4 Estratégia de Marketing

Em 1993, numa iniciativa pioneira no varejo brasileiro, o GPA criou o cargo de “ombudsman” e o GRC – Grupo de Representação do Cliente – cuja principal atribuição era representar o consumidor diante dos administradores da empresa, dando-lhes oportunidade de expressar suas opiniões, sugestões e críticas. O GRC tem acesso a reuniões com diretores da empresa, faz visitas aos centros de distribuição e realiza um evento denominado Grande Encontro de Clientes, no qual todos têm a oportunidade de dialogar com a diretoria. Uma das sugestões

apresentadas deu origem ao “cantinho do cliente”, um espaço reservado para descanso dentro das lojas.

Em 1999, conforme já mencionado no item anterior, foi lançado o Cartão de relacionamento “Mais”. Para o cliente funciona como um cartão de fidelidade, oferecendo desconto a cada acúmulo de valores de compras. Por trás disso, a estratégia é armazenar inúmeras informações do cliente, desde seus dados cadastrais até seu perfil de compra. Uma outra função do cartão é dar um tratamento personalizado ao cliente, chamando-o pelo nome e perguntando-lhe se algum produto procurado não foi encontrado.

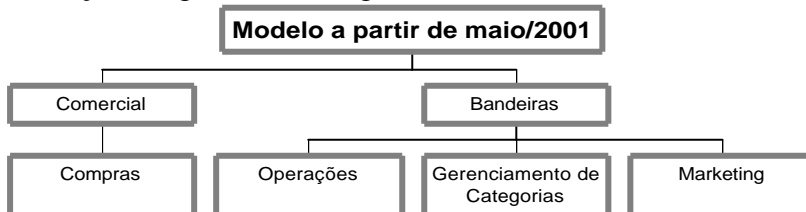
As informações do Cartão Mais conduziram a uma nova forma de administração das lojas. Trata-se do gerenciamento por “clusters”, ou seja, grupos de unidades com características comuns. Diferenças nos hábitos de compra dos consumidores mostraram que cada loja deveria focar determinadas linhas do produto, a fim de aumentar sua rentabilidade. Atualmente é possível encontrar lojas do GPA dentro de um mesmo bairro com filiação a “clusters” diferentes, ou seja, com portfólios de produtos diferentes.

Hoje existe o Departamento de Conhecimento do Consumidor, cuja função é identificar, analisar e difundir hábitos do consumidor, dando subsídios às lojas para a definição do “mix”, assim como sobre a disposição do que é oferecido nas lojas. Além disso, ajuda na identificação dos produtos mais propícios para ofertas, promoções e campanhas de venda.

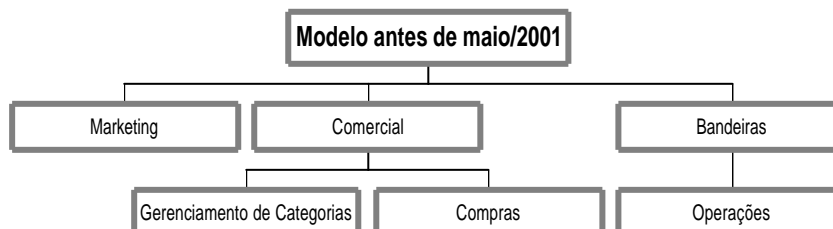
A preocupação com a comodidade do cliente também é marcante dentro da estratégia de Marketing. Boa parte das lojas é abastecida de terminais de bancos eletrônicos, que realizam operações como retirada e consulta de saldos, máquinas para aluguel de vídeos, além de opções para alimentação, como lanchonetes e padarias. Há que se destacar também as iniciativas culturais e esportivas promovidas pelo GPA, tais como espetáculos musicais, shows de jazz e blues dentro das lojas, maratonas de revezamento, entre outros.

4.5 Estrutura organizacional

O GPA estabeleceu uma nova estrutura organizacional a partir de maio de 2001. Nela, a área comercial apresenta-se totalmente focada na negociação com os fornecedores, objetivando níveis mais baixos de custos e a extensão dos prazos de pagamento. Além disso, passa a existir uma descentralização da gestão de categorias, conduzindo a uma maior especialização em cada bandeira.



Esperam-se ganhos na competitividade e maior eficiência no “mix” de produtos e na comunicação interna.



5. CONCLUSÕES

A sólida estrutura de capital do GPA, combinada com uma eficiente estratégia de localização de pontos de venda, permitiu a abertura de uma grande quantidade de lojas, promovendo um aumento significativo das vendas e conseqüentes ganhos de escala.

O GPA tem utilizado simultaneamente as estratégias de obtenção de lucros por diferenciação e via custos baixos, em quatro bandeiras, com um posicionamento bastante claro, permitindo repassar vantagens de uma para outra, consolidando assim sua marca e sua posição no mercado.

Outros pontos relevantes de vantagens são: poder de barganha junto aos fornecedores; baixo endividamento; e uma metodologia comprovada de absorção de redes de supermercados adquiridas (velocidade, eficiência e assertividade).

6. QUESTÕES ENDEREÇADAS PARA O FUTURO

Nesta última parte do artigo, alinham-se questões de grande relevância para a continuidade do sucesso do GPA nos próximos anos.

Resolver a questão da sucessão do Sr. Abílio Diniz é fundamental para o futuro do GPA. Sua liderança marcante à frente do GPA se apresenta de forma ambígua, vista ao mesmo tempo como uma **força**, conforme mencionado no item 4.2.2, como também uma **fraqueza**, já que a centralização do poder em suas mãos não tem permitido o desenvolvimento e implementação de uma nova liderança entre os outros executivos. Ela representa uma **ameaça** quando de sua sucessão, por não apresentar garantia de que o caminho estratégico de sucesso percorrido na década de 90 tenha continuidade nos próximos anos.

Outro fator que deve ser motivo de análise diz respeito às ações empreendidas pelos concorrentes em vista do crescimento apresentado pelo GPA, sendo de profundo interesse a reação do Carrefour para retomada da liderança e a estratégia de outros grupos internacionais, tendo como exemplos o Sonae e Wal-Mart. Deverão ser analisados os novos modelos de operação implementados por estes, bem como saber se irão privilegiar o modelo de expansão por aquisições ou por crescimento orgânico.

Outra questão pertinente à continuidade do sucesso do GPA diz respeito à sua capacidade de crescimento em outras regiões do Brasil, onde possui, até o ano de análise deste trabalho, baixa participação em faturamento e quantidade de estabelecimentos. Nota-se que em estados e regiões importantes da Federação, tendo Minas Gerais como exemplo, a presença do GPA não condiz com a possibilidade de atuação e faturamento, sendo essas uma grande oportunidade de expansão para o grupo.

A implementação da nova estrutura organizacional a partir de maio de 2001, com foco na negociação com os fornecedores objetivando melhores condições comerciais e na descentralização da gestão de categorias especializada em cada bandeira, deverá ser monitorada. É preciso investigar se essas mudanças representarão ganhos de competitividade, de eficiência no “mix” de produtos e de melhor comunicação interna.

Outros aspectos se referem à não uniformidade de qualidade entre lojas de diferentes localidades, dificuldades de crescimento em regiões onde existem marcas regionais fortes/consolidadas (principalmente N-NE), frente à estratégia do portfólio de bandeiras já estabelecidas (Pão de Açúcar, Extra, Barateiro e Eletro), o posicionamento estratégico dos fornecedores buscando meios de diminuir sua dependência às grandes redes, incentivando principalmente um fortalecimento das redes médias e pequenas, e o crescimento das redes de pequeno e médio porte comparativamente às grandes.

Estas são sugestões de questões endereçadas para futuras análises sobre o GPA, no tocante a verificar a continuidade de sucesso em sua operação, bem como seu lugar de destaque no varejo nacional.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

7.1 LIVROS E PERIÓDICOS:

ABRAS. 1º Estudo Anual do Setor de Supermercados. São Paulo: ABRAS, 1998.

ANGELO, C.F., SILVEIRA, J.A.G. **Varejo competitivo: volume 3**. São Paulo: Atlas, 1999.

COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO. **Relatórios Financeiros (edições de 1994 a 2001)**. São Paulo.

EXAME. **A Empresa de um Rosto só.** São Paulo, ed.838, 18/abril/ 2001.

EXAME/ MELHORES E MAIORES 2002. São Paulo, julho 2002.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira:** 3^a ed. São Paulo: Harbra, 1987.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio.** São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LEPSCH, Sérgio Luiz. **Estratégias dos grandes e médios supermercados brasileiros na virada do século XX para o século XXI: um estudo exploratório com 31 empresas do setor.** São Paulo, 2001. Tese de Doutorado – FEA-USP

McGOLDRICK, Peter J. **Retail marketing. England:** McGraw-Hill, 1990.

RELATÓRIO ANUAL GRUPO PÃO DE AÇÚCAR 2001. São Paulo, ed. 2002.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração financeira Corporate finance.** São Paulo : Atlas, 1995.

SUPERHIPER. São Paulo, vários números.

SUPERMERCADO MODERNO. **Carrefour compartilha com você os segredos do sucesso.** São Paulo, setembro/ 1992.

SUPERMERCADO MODERNO. **Como o Pão de Açúcar saiu do vermelho.** São Paulo, maio/ 1993.

7.2 REFERÊNCIAS NA INTERNET

www.abrasnet.com.br/serv_rank.asp . **ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. RANKING ABRAS 1991-2001.** Acesso em 31/ agosto/ 2002.

www.grupopaodeacucar.com.br/memoria/default.asp . **GRUPO PÃO DE AÇÚCAR: MEMÓRIAS.** Acesso em 31/ agosto/ 2002.