

COMPANHIA REAL DE DISTRIBUIÇÃO

“O consumidor determinando o futuro do varejo”

Coordenador:

Prof. Dr. Decio Zylbersztajn

Autores:

Marcos Fava Neves

Professor na Área de Marketing do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, *Campus* de Ribeirão Preto, SP. Engenheiro Agrônomo pela E.S.A. “Luiz de Queiroz” em 1991, Mestre (1995) e Doutorando em Administração pela FEA/USP. Pesquisador do PENSA desde 1992. Na iniciativa privada, atuou na Companhia Agrícola Botucatu (Botucatu Citrus) e na Vallée S/A (Insumos Veterinários).

Waldir Barros Fernandes Jr.

Mestrando em Administração pela FEA/USP desde 1994 e pesquisador do PENSA desde 1995. Engenheiro Agrônomo pela F.C.A.V - UNESP/Jaboticabal em 1987. Trabalhou na Citrosuco Paulista S/A de 1987 a 1995 na Área de Suprimento e Comercialização de Frutas.

Apoio:

Jéferson Rodrigo Bagio

Graduando em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, *Campus* de Ribeirão Preto, SP.

Agradecimento Especial:

Srs. Antônio L. R. Oliveira e Cezar Lindenmeyer

Introdução

Instalado no seu novo escritório, na tradicional avenida Alberto Bins, Porto Alegre, o Sr. Antônio Oliveira pensa seriamente no destino da Companhia Real de Distribuição (CRD), ramo varejista do grupo Josapar, em face das novas tendências e da acirrada concorrência do setor após o Plano Real. Deveria a empresa se consolidar na sua região de atuação ou se expandir para novas regiões? Com qual formato de loja varejista deve a CRD se expandir mais? Como gerir o *mix* de marcas e as estratégias de negociação com seus fornecedores diante da proliferação do número de marcas e produtos disponíveis, inclusive com o *global sourcing*? Como enfrentar o aumento da concorrência? Como crescer para poder negociar com maior poder de barganha junto aos fornecedores nacionais e internacionais?

Estas questões, entre outras, ocupam o tempo do Sr. Antônio, cuja história profissional está fortemente vinculada ao grupo.

A Josapar - Joaquim Oliveira Participações S.A.

Como Presidente do Conselho da Josapar (Joaquim Oliveira Participações), o Sr. Antônio é responsável por uma *holding* operacional, cuja missão é a de “atingir a liderança nos mercados em que atua, em qualidade e produtividade”. Sediada em Porto Alegre, e controlada pela família Oliveira, a *holding* emprega atualmente cerca de 5.000 funcionários, tendo, em 1995, um faturamento de US\$ 678 milhões e lucro líquido de US\$ 7,5 milhões, ocupando a posição no. 187 entre as 300 maiores empresas de capital aberto (Folha de São Paulo, 24/06/96).

A Josapar atua em diversas etapas do sistema agroindustrial, descritas a seguir.

Na área do **varejo**, detém 50% da Companhia Real de Distribuição (CRD), nona maior rede no mercado brasileiro, com 35 lojas no Rio Grande do Sul e Paraná (ver tabela 01, pág.____), empregando mais de 4.300 funcionários, e com faturamento bruto próximo a R\$ 500 milhões em 1995, representando a maior parte das operações da Josapar.

Na área **agroindustrial**, possui as marcas mais vendidas no Brasil de arroz (*Tio João*) e de feijão (*Bijú*). Também destacam-se as marcas *Alfredinho*, *Supremo* e *Gigante* para diferentes tipos de arroz branco, *Tio Mingote* e *Pedrinho* como marcas de arroz *parboilizado* (submetido a alta temperatura, pressão e vapor), e também a farinha de arroz (*Amitec*). Tem suas vendas em mais de 17.000 pontos, por todo o território nacional, destacando-se nas vendas as principais

redes de supermercados. Trata-se, segundo seus executivos, da área onde a Josapar possui as maiores vantagens competitivas.

Na recente reestruturação do grupo, toda a **produção agropecuária** saiu das fronteiras da Josapar, passando para seus acionistas, que chegaram a cultivar mais de 27 mil ha de arroz no RS, através da Granja 4 Irmãos. Hoje, a produção se limita a 5 mil ha. A importação de matéria-prima (principalmente arroz) também faz parte da estratégia da *holding*.

Além disso, a *holding* também possui fertilizantes (*Supremo e Adubo I*), sendo líder na área de **insumos** para arroz, sementes e defensivos. Atua na genética e melhoramento do arroz, com o desenvolvimento de cultivares e pesquisa em tratamentos culturais, em parceria com outros países.

Histórico da Josapar

Origem do Grupo

Na década de 20, quatro irmãos, imigrantes de Portugal, montam um pequeno varejo alimentar, inaugurando em 1922 a primeira loja, a Joaquim Oliveira Cia. Ltda. (nome do irmão mais velho). Em 1952, adotam o nome de Joaquim Oliveira S/A Comércio e Indústria, instalando em 1953 o primeiro supermercado de Porto Alegre, com o nome de Real. Nos anos 60, o Grupo inicia sua expansão, abrindo mais nove lojas, principalmente no Paraná e outras cidades do Rio Grande do Sul. Finalmente, em 1965, o Grupo decide terminar suas atividades atacadistas e concentrar-se apenas no varejo.

Em 1967, forma-se como engenheiro agrônomo em Pelotas, com história fortemente vinculada ao Grupo, o Sr. Antônio Oliveira, sobrinho do Sr. Joaquim, iniciando de sua carreira profissional na lavoura de arroz, na época da “poesia” da agricultura, em terras dos acionistas do Grupo.

Durante 20 anos, o Sr. Antônio ampliou a área de 1.000 para 27.000 ha e buscou agregar valor à produção. Em 1973, funda a Suprarroz, agroindústria processadora de arroz, controlada pela empresa agrícola. Os investimentos no sistema agroindustrial do arroz continuam com duas novas inaugurações: em 1980, a unidade de arroz parboilizado, e, em 1984, a de produção de farinha de arroz.

Durante esse período, o Sr. Antônio teve importante participação no IRGA - Instituto Rio Grandense de Arroz, contribuindo em muito para o que existe hoje em termos de classificação de arroz no Brasil.

Se os negócios na área agrícola e agroindustrial eram geridos por profissionais, no varejo, a gestão era familiar. Nesse período, o varejo não acompanha o

desenvolvimento do setor e vai perdendo competitividade até que, em 1986, devido a um problema sucessório, o Sr. Antônio, ante a seu sucesso na administração das fazendas e da Suprarroz, foi chamado para gerir os supermercados. Neste novo desafio em sua carreira, o Sr. Antônio teve a difícil tarefa inicial de profissionalização, condição colocada por ele para assumir a gestão.

A grande dificuldade encontrada pelo Sr. Antônio foi conseguir recrutar profissionais qualificados no mercado, tarefa complicada na fase em que se encontrava a empresa. Isto fez com que as demissões fossem graduais e grande investimento na formação interna de recursos humanos se tornasse necessário.

Nesse processo de formação de recursos humanos, o Sr. Antônio já imprimiu sua filosofia de trabalho, na qual o funcionário deve possuir três “C”s, nesta ordem de importância: caráter, competência e comprometimento. Hoje, o Sr. Antônio considera um dos pontos fortes da CRD seus recursos humanos, o que pode ser observado pela análise dos índices de produtividade da mão-de-obra do setor.

A Joint-Venture com a Sonae

A partir da metade da década de 80, a questão da tecnologia já passava a ser crucial para o varejo, trazendo preocupação ao Sr. Antônio e demais executivos. Como poderia o Real, uma rede de supermercados de Porto Alegre, atualizar-se na questão tecnológica, principalmente na automatização, códigos de barra, troca eletrônica de dados, logística, entre outras? A melhor opção vislumbrada foi a de trazer um sócio estrangeiro.

Em 1989, foi selada uma *joint-venture* entre o Supermercado Real e o Grupo Sonae (cujo faturamento anual está em torno de US\$ 2,4 bilhões), na qual foi criada a Companhia Real de Distribuição (CRD), no início com 26% para o grupo Sonae e o restante com o Real. Os imóveis foram separados, não entrando no investimento. Estes, em conjunto com outros imóveis do Grupo, fazem parte do forte braço imobiliário da *holding* Josapar.

A Sonae é o maior grupo privado não financeiro de Portugal, líder na área de distribuição, atuando com as redes Modelo Prisunic (associação com o Grupo Printemps, com 1.600 lojas de departamentos em diversos países) e Continente (esta, tendo como sócio a rede francesa Promodès, com faturamento de US\$ 16 bilhões em 1993, basicamente por meio de hipermercados e franquias de pequenas lojas, sendo o maior concorrente do Carrefour). Resolveu-se assim o problema tecnológico.

Em 1990, a empresa construiu seu primeiro hipermercado, o Big Shop, em Porto Alegre, com área de vendas próxima a 11.000 m² num empreendimento de US\$ 23 milhões.

A Reestruturação do Grupo Josapar

Paralelamente à evolução na área de varejo (CRD), o novo ambiente de mercado global, com aumento substancial de taxa de juros, desregulamentação de setores da economia, novos paradigmas empresariais (terceirização, alianças estratégicas, programas de qualidade e reengenharia), fez com que, em 1991, tivesse início na Josapar uma profunda reestruturação corporativa, com descentralização da gestão em unidades estratégicas de negócios, reorganização societária, eliminação e terceirização de negócios menores, profissionalização integral da gestão, separando a propriedade do controle, permanecendo os acionistas apenas no Conselho de Administração. A reestruturação societária se concluiu em 1995. No anexo 01, pág.____, encontram-se quadros da antiga e atual estruturação da Josapar.

Basicamente, nessa reestruturação, a Granja 4 Irmãos, com atividades de plantio e produção de arroz em casca, foi transferida para seus controladores, não fazendo mais parte do grupo. A Supremo, com atividades de embalagem, foi desativada. A Josapar Participações, antes apenas uma *holding*, passa também a ser uma empresa operacional, incorporando a Suprarroz, e sendo responsável pelas atividades de beneficiamento e comercialização do arroz. Hoje as atividades estão concentradas em três empresas, conforme pode ser observado no anexo anterior.

Os executivos da Josapar já estão animados com os primeiros resultados. As vendas líquidas do grupo vêm crescendo nos últimos 4 anos, mais acentuadamente em 1994 e 1995, graças também ao Plano Real. Em 1995, ocorre o primeiro resultado positivo na década de 90. Este resultado vem de sua reestruturação financeira, com redução do endividamento (aporte de capital do Grupo Sonae na CRD), venda de ativos e alongamento do perfil da dívida, como pode ser constatado por meio dos balanços patrimoniais, demonstrações de resultados e índices financeiros apurados na série histórica 1992-95 e que se encontram no anexo 02 (pág.____).

A Companhia Real de Distribuição - CRD

Com a missão de “*fazer bons negócios para a satisfação de nossos clientes, em qualidade e preço*”, a CRD tem origem em 1990, centralizando todos os negócios na área de varejo da Josapar.

A atuação se dá em três tipos de lojas: hipermercados, supermercados e franquias. Os supermercados têm 25 lojas de nome “Real”, 2 hipermercados “Big Shop”, e a rede de franquias “Bonjour”. Em 1995, o faturamento foi de US\$ 512 milhões (segundo a CRD), sendo cerca de 84% no Rio Grande do Sul e 16% no Paraná, seu presidente é indicado pela Sonae e existem dois diretores: o administrativo/financeiro, da Josapar, e o operacional, da Sonae.

O posicionamento das lojas varia de acordo com as variáveis que se deseja trabalhar. Estas podem ser preço, ponto-de-venda, serviço, sortimento, limpeza, ambiente, qualidade, entre outras. Como boa parte delas é conflitante, as empresas normalmente se posicionam priorizando duas destas variáveis, não deixando as demais comprometerem o conjunto.

Os **Hipermercados BIG SHOP** apresentam duas lojas, com superfície de vendas próxima a 10 mil m². Operam com aproximadamente 25 mil itens, e se localizam na periferia de Porto Alegre. Uma das lojas serve de âncora ao centro comercial Zona Sul Strip Center, de 22 lojas, em Porto Alegre. Nova loja deverá também ancorar o Shopping Iguatemi, de Pelotas.

Traz um posicionamento de baixos preços devido à logística de baixos custos, oferecendo apenas serviços essenciais aos consumidores. Tendo público-alvo composto por clientes que se dispõem a percorrer maiores distâncias, em compras de estoque ou mensais (chamadas “lojas de destino”), a questão do preço é a mais importante. Para tal, possui uma estrutura bastante enxuta, descentralizada e uma logística de baixo custo. Apenas os serviços essenciais são colocados à disposição, eliminando serviços em que não existe valor adicionado.

Sua estratégia de suprimentos é descentralizada. A rede Big Shop é responsável por 36% de participação nas vendas da Josapar na área de distribuição, com margem bruta de 13%, e tendência de redução de cerca de 0,7 a 0,8% ao ano, até 1998, devido principalmente ao enfoque de produtividade e preços. O Big Shop opera com prazo médio de pagamento aos fornecedores de 33 dias e de recebimento de clientes, em torno de 20 dias, mas apenas para 25% do total das vendas, ficando o restante à vista.

Os **Supermercados REAL** possuem lojas com superfície de vendas bem menor, entre 1.000 e 3.000 m², com cerca de 8.000 produtos e grande ênfase nos alimentares. Localizam-se em ruas ou shopping centers (preferencialmente), atendendo principalmente os consumidores interessados em compras semanais, de rotina, de menores volumes, basicamente de reposição. Representam 62% das vendas do Grupo, uma margem bruta de cerca de 17%, também com tendência anual de redução de 0,5%, devido ao enfoque de produtividade e preços baixos.

Supermercados de Conveniência BONJOUR são 10 lojas franqueadas e estrategicamente localizadas em áreas centrais ou outros locais de alta concentração demográfica (lojas de “passagem”), para atender à alta conveniência na distribuição alimentar, de consumo complementar ou “do mesmo dia”. São pequenas (cerca de 500 m²), com apenas cerca de 2.000 produtos, com grande enfoque em perecíveis diários (ultrapassam 50% de participação nas vendas). Representam apenas 2% das vendas do Grupo.

No anexo 03 (pág.____), encontram-se fotos com as lojas da CRD e, no anexo 05, classificação dos tipos de lojas.

A CRD e o Negócio de Varejo no Mundo e no Brasil

O cenário visto pelos executivos da CRD no varejo mundial é o de seu crescimento em importância e poder de negociação, a partir da maior concentração em grandes redes de súper e hipermercados e pelo grande desenvolvimento, entre outros fatores, da automação, tais como códigos de barra, leituras óticas, relatórios de venda por hora, compra por cartões, permitindo saber quem, quando, quanto e o que se compra, perguntas estas muito importantes nas atividades de marketing.

Esses fatores implicam consequências extremamente importantes para os sistemas agroindustriais, na medida em que se definem necessidades de novos tipos de relações entre o setor de distribuição varejista e as indústrias de alimentos e produção agropecuária. O distribuidor varejista pode ser considerado um prestador de serviços, sendo responsável por negociações de compras, fracionamento e estocagem de produtos, transferência de mercadorias e atividades de vendas e comunicação.

Os principais tipos de lojas na distribuição de alimentos são os hipermercados, supermercados, lojas de grandes descontos, lojas de conveniência, de especialidades, entre outras. No anexo 05, encontram-se as definições para cada um destes tipos.

Nos **EUA**, os supermercados são responsáveis por aproximadamente 75% das vendas de alimentos, apesar de representarem apenas 22% do total das lojas. Há expectativa de crescimento desse percentual. As tendências indicam para uma estabilização no número de lojas de conveniência, e crescimento nos clubes de compras. As tendências também são de declínio da participação dos pequenos supermercados nas vendas totais (ver tabela 02, pág. ____).

Tal como se observa no Brasil, devido às grandes distâncias internas, as redes norte-americanas apresentam foco mais regional, com tendência recente de

nacionalização. As dez maiores redes representam 25% do total de vendas, destacando-se a Kroger, a American Stores e a Safeway (tabela 03, pág.____).

A principal rede norte-americana, a Kroger, fundada em 1883, apresentou vendas de US\$ 24 bilhões em 1995, por meio de 1.325 supermercados, 819 lojas de conveniência, atuando em 32 estados, sendo que, do total de lojas, cerca de 70% levam o nome Kroger e o restante, nomes diferentes. Esta estratégia parece ser tomada devido à aquisição destas lojas pela Kroger ao longo do tempo e manutenção dos seus nomes já consolidados nas regiões.

Na **Europa**, apesar da estrutura varejista ser bastante variada, em linhas gerais os países do norte tem a grande maioria das vendas de alimentos por meio dos supermercados e hipermercados. Já nos países do sul, são os pontos de venda tradicionais que detêm a maioria nas vendas de alimentos, mas com tendência rumo às grandes e modernas unidades. Os principais grupos que atuam na Europa são alemães e franceses, sendo que os dez maiores representam cerca de 25% do total do mercado, tal como nos EUA (ver tabela 04, pág.____).

No **Japão**, a distribuição se caracteriza pelo grande número de pequenas lojas (especialidades, conveniência etc.), graças a fatores sócio-culturais e à força das regulamentações. Há, inclusive, tendência dos grandes grupos do varejo em diversificar-se para pequenas lojas. Nos chamados "**Tigres Asiáticos**", há grande expansão das cadeias de supermercados, lojas de conveniência e lojas de departamentos.

As tendências no Brasil

O faturamento do setor supermercadista no Brasil foi de US\$ 43,7 bilhões em 1995, representando 6,6% do PIB bruto do país (US\$ 667 bilhões em 1995). Este faturamento representou um crescimento de 14%, já com valores deflacionados, em relação ao faturamento de 1994 (US\$ 31,7 bilhões). O número de lojas cresceu 7,8% entre 1993 e 1994 e a área de vendas, 16,6%, o que indica uma tendência de lojas maiores. Deste total, os supermercados são responsáveis pela maior parte (em 1994, 76,6%), e os hipermercados vêm a seguir com 21,2% e as lojas de conveniência e de variedade limitada representam cerca de 2% (ver tabela 05, pág.____).

Todas as grandes redes reduziram o número de lojas (cerca de 28% de redução entre 1990 e 1995) e aumentaram seu tamanho médio. Com relação à concentração, entre as vinte maiores redes, houve redução de aproximadamente 6% na participação das vendas de 1990 a 1995. Entre as cinco maiores redes, a tendência é de estabilidade, representando cerca de 37% do total de vendas nos últimos anos. Ou seja, não há uma tendência de concentração no Brasil (ver tabela 06, pág.____). O setor no país é dominado por grupos familiares.

O setor também está diminuindo a mão-de-obra empregada, tal como em outros setores em que estão ocorrendo grandes avanços tecnológicos. Estima-se que o setor empregava 320 mil pessoas em 1987 e aproximadamente 270 mil em 1995, tendo havido uma redução de 50 mil postos de trabalho no período.

As vendas do varejo aumentaram 20% entre junho de 1994 e maio de 1995. Já no período de janeiro de 1995 a janeiro de 1996, as vendas decresceram cerca de 2%, conseqüentemente as margens também se reduziram (margens líquidas estimadas entre 2 a 3% para o setor varejista). A empresa prevê no cenário futuro uma tendência de recuperação do consumo, com base em níveis históricos e nas perspectivas do Governo em promover o crescimento sustentável e manutenção da economia estabilizada, aumento no uso de instrumentos de crédito.

Os Concorrentes da CRD e a Competitividade

Tal como todo o setor, ao reduzir número de lojas e de funcionários e ao aumentar as vendas, a CRD vem melhorando seus índices de desempenho (tabela 07, pág.____). Os dados da Revista Superhiper mostram ao Sr. Antônio e demais executivos da CRD que, entre todas as empresas do *ranking* da ABRAS, a CRD não apresenta nenhum índice que a coloque entre as 10 mais competitivas. Os índices referentes a faturamento por *check-out* (caixa), por funcionário e por área de vendas apontam sempre a rede Cândia, 16a. no *ranking* nacional, como a mais eficiente do setor. Não seria preocupante se as grandes redes não estivessem presentes nestes índices, mas o Carrefour está (tabela 08, pág.____).

A análise de índices deve ser feita com cuidado, pois muitas vezes aspectos específicos de determinada loja ou região ou mesmo a forma como os índices estão agrupados podem mascará-los.

Em termos competitivos, se a análise for centrada apenas nas dez maiores redes, os índices mostram aos executivos que a CRD é a 4a. melhor empresa em termos de faturamento por *check-out*, atrás apenas do Carrefour, Eldorado e Pão de Açúcar. Já nos demais índices, faturamento por funcionário e faturamento por m², não apresenta destaques neste nível de comparação (ver tabela 09, pág.____).

A CRD no Rio Grande do Sul

Quando os executivos focam sua análise no Rio Grande do Sul, o terceiro maior Estado em importância no Brasil, representando quase 9% do total vendido por súper e hipermercados, saltam aos olhos seus concorrentes diretos: o Zaffari, o Nacional e o Carrefour. Este último, não ainda pela participação (não está entre

os dez maiores na região Sul), mas pelo potencial de crescimento que representa. Em termos de faturamento bruto, a CRD está na segunda colocação neste estado, atrás do Nacional e à frente do Zaffari. Os três ocupam a 7a., 8a, e 10a. posição no *ranking* brasileiro de 1995, respectivamente (ver tabela 10, pág.____).

Concorrentes

Zaffari - é a rede líder de mercado em Porto Alegre, concentrada na capital; é a décima empresa no *ranking* nacional. Possui 18 lojas (17 Zaffari e 1 hipermercado Bourbon - agregado a um Shopping), com predomínio de lojas de supermercados e posicionamento de alto grau de serviço e preço. É uma rede com forte vínculo perante a comunidade (imagem institucional), de grupo familiar e altamente capitalizada.

Nacional - é uma rede com origem no interior do RS, que entrou na capital com a compra de 14 lojas da Dosul, expandindo de 65 para 84 lojas num ano. Caracteriza-se pela heterogeneidade de suas lojas, gestão familiar e centralizada, preços competitivos, com boa variedade de produtos e crescimento rápido, por meio de aquisições de pequenas redes.

Carrefour - líder nacional, com apenas uma loja em Porto Alegre e uma em Caxias do Sul (em fase de implementação). Possui como pontos fortes os preços baixos e promoções, lojas rejuvenescidas, gestão profissional e descentralizada, poder de compra, estrutura de baixos custos, extensa linha de marcas próprias, serviços agregados e praças de alimentação. Também está construindo uma loja de 9.400 m² em Novo Hamburgo, com cerca de 40 mil itens, totalmente automatizada, num investimento de US\$ 15 milhões.

Mercadorama (PR) - Trata-se do líder neste estado, com 12 lojas, concentrada basicamente em Curitiba, com ênfase em supermercados, preços competitivos, alto nível de serviços e agressividade na comunicação. Está em processo de expansão.

Análise dos Índices de Competitividade no Rio Grande do Sul

A CRD leva, primeiramente em relação ao Nacional, larga vantagem em todos os índices analisados. Em parte, esta vantagem deve-se à recente aquisição feita pelo Nacional da Rede Dosul, ainda sem tempo adequado para reestruturá-la e modernizá-la. Em relação ao Zaffari, a CRD tem índices melhores de faturamento/*check-out* e todos os relativos à eficiência de funcionários, seja faturamento/funcionário ou funcionário/*check-out*. O Zaffari apresenta melhor índice de faturamento por m² (tabela 10, pág.____).

Uma análise das variações percentuais dos índices da CRD, entre os obtidos em 1995 e 1994, observa-se um crescimento nos índices ligados ao faturamento e redução de 10% no número de lojas, 9% no número de funcionários e 3,4% na área de vendas, o que mostra uma tendência de lojas maiores. Porém, os índices de crescimento não apresentam grandes destaques ao nível dos 10 maiores e são inferiores aos do Zaffari (tabela 11, pág.____).

A CRD e a Percepção dos Consumidores

Pesquisa da CBPA (Companhia Brasileira de Pesquisa e Análise) realizada em Porto Alegre em junho de 1995 com 600 consumidores, traz o Zaffari e o Nacional como os preferidos pela população, com 44% e 31% das indicações, respectivamente. A rede Extra Econômico tem como ponto forte a localização e opções de pagamento. A CRD na pesquisa teve os dados referentes ao Big Shop separados dos do Real, e estes indicam o Big Shop como o melhor em termos de ofertas, promoções e preços, porém, praticamente empatado com o Carrefour (tabela 12, pág. ____). A análise evidencia o posicionamento do Bourbon (hipermercado do Zaffari) com preço maior e maior grau de serviços. O Real não apresenta nenhum ponto de destaque nesta pesquisa.

Os investimentos em propaganda da CRD são equivalentes à sua posição no *ranking* (aproximadamente a oitava/nona verba do setor). A concentração nas atividades de comunicação se dá principalmente em difundir as promoções e em menor escala ao nível institucional.

Os Grandes Desafios à CRD

Com o novo cenário de estabilização econômica, os consumidores cada vez mais estão exigentes com relação ao preço, uma vez que em um cenário de estabilidade, a percepção dos mesmos torna-se fundamentalmente maior. Além do preço, consumidores exigem bom atendimento, variedade, qualidade, limpeza e rapidez. Dificilmente os consumidores fazem listas de compras. E as compras estão cada vez mais impulsivas, por meio de lembranças no ponto de venda. A redução na inflação diminuiu drasticamente as margens do setor, principalmente devido à redução nos ganhos financeiros nos prazos de pagamento. Isto torna a gestão financeira fundamental ao varejo.

O Varejo de Lojas Virtuais (“o carrinho de compras virtual”)

Uma ameaça que vem sendo colocada às principais redes varejistas é o crescimento do varejo virtual. São compras efetuadas pelos consumidores de dentro de suas casas, através de microcomputadores conectados a redes, e entregues a domicílio mediante o pagamento de uma taxa, já sendo praticado

pela rede Pão de Açúcar (“Pão de Açúcar Delivery”, que oferece aproximadamente 5.600 itens, exceto hortifrúti, agrupados em cerca de 70 gôndolas virtuais, com os mesmos preços praticados em suas lojas, inclusive as promoções, abrangendo todo o município de São Paulo e também Alphaville).

Se de um lado é uma alternativa à questão da falta de tempo das pessoas, da segurança (“encasulamento” da população), de outro, frustra-se o prazer da compra, seja por *motivos pessoais*, onde se encontram a diversão (fuga da rotina), gratificação pessoal (alívio de depressões, sensações positivas), aprendizado (novas tendências, atualizar-se), atividade física e estímulos sensoriais (manuseio, música, aromas), ou *motivos sociais*, busca de experiências sociais fora de casa, comunicação com outras pessoas de interesses similares, exercer atividades de negociação, entre outras.

Novas Oportunidades de Marketing e Ações da CRD

Entre as novas oportunidades de marketing para o setor varejista, a CRD está planejando investir nas seguintes:

- fazer *database marketing* com os associados de cartões próprios;
- desenvolver serviços de tele vendas no Big Shop;
- listas de presentes para casamentos (listas de noivas);
- balcão de cortes para churrascos;
- serviços de atendimento ao consumidor;
- clubes de clientes;
- shows, eventos, painéis eletrônicos, propaganda nos carrinhos, entre outras.

Negociações entre Fabricantes e Varejistas

É o principal ponto de conflito no setor: a aquisição dos produtos pelas grandes redes. As negociações envolvem preços e quantidades, prazos, promoções no ponto-de-venda, participação nas comunicações etc. Nestas negociações, o balanço de poder é a análise mais importante.

Diversos fatores interferem nesta correlação de forças. Primeiramente, tem-se a questão do tamanho das empresas. Uma grande empresa alimentar tem maior poder de negociação em relação a um pequeno varejista e vice-versa. O poder da marca também é fator importante, tanto a marca da empresa quanto a marca própria do varejista. A análise das marcas próprias também é interessante. Quanto mais desenvolvida esta for, melhor é para o varejista nas negociações. A questão dos novos produtos a serem lançados também impacta as negociações. Em linhas gerais, o quadro abaixo é uma tentativa de sintetizar este balanço de poder entre indústria e varejo.

FABRICANTES	VAREJISTAS
Tamanho e Importância do Fornecedor	Tamanho da Rede
Importância do Produto	
Poder da marca tradicional	Poder (imagem) da marca própria
Análise de Marcas Próprias: <ul style="list-style-type: none"> • completam a linha • podem ser posicionadas a preço inferior (marca de “briga”) • reduzem despesas de marketing • reduzem despesas de inovação • ganho de espaço no ponto de venda • aumento do volume de vendas • redução de capacidade ociosa 	Análise de Marcas Próprias: <ul style="list-style-type: none"> • poder de negociação e faixa de posicionamento • fidelidade à loja • maior rentabilidade • independência na determinação de preços • maior controle sobre promoções • independência estratégica • exige controle de qualidade
Lançamento de novos produtos: <ul style="list-style-type: none"> • completam a linha • conquistam espaço • casos de produtos “únicos” 	Lançamento de novos produtos: <ul style="list-style-type: none"> • pressão por espaço em gôndola
<ul style="list-style-type: none"> • “Just in time” como redutor de estoques 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologia (automação)
	<ul style="list-style-type: none"> • Informação

A CRD e as “Marcas Próprias”

A questão das **marcas próprias** está trazendo um impacto enorme no sistema de distribuição de alimentos. Podem ser usadas para fortalecer a imagem da loja, completar a linha de produtos e aumentar a fidelidade dos consumidores à loja. As marcas próprias, dependendo da estratégia, podem ser posicionadas nos segmentos A, B ou C, e podem até competir com as marcas das redes de grandes descontos.

No Brasil, a tendência de marcas próprias é a mesma da observada em países europeus. O seu crescimento também deve-se à força do nome das empresas, associada a produtos de qualidade e por apresentarem preços em torno de 10% abaixo das líderes. As grandes empresas varejistas no Brasil possuem mais de uma centena de categorias de produtos, com mais de 1.000 itens comercializados. Destacam-se nesta estratégia o Makro (marca Aro) e o Carrefour (com fornecimento de produtos por empresas como Bauducco, Peixe e Leco/Vigor). O comportamento de preços das marcas próprias na Europa pode ser observado na tabela 13, (pág.____).

As chamadas marcas próprias podem usar, como no caso do Carrefour, ou não o nome da rede. O Pão de Açúcar usa a marca “Qualitá” para todos os seus produtos. Já a CRD não usa o nome da rede como marca própria. Na realidade, são marcas “próprias”, exclusivas da rede, mas que não levam seu nome. Destacam-se a *Alfredinho* (para alimentos não perecíveis, em que o objetivo da empresa é o de obter 10% de participação nas vendas da família com preços equivalentes aos da concorrência) e a *Dodia* (para alimentos perecíveis, em

que se espera o mesmo objetivo). Estão posicionadas numa faixa intermediária de preços, com qualidade acima da média.

As etapas utilizadas pela CRD para o desenvolvimento das marcas próprias são as de: identificação dos produtos a serem desenvolvidos, escolha dos fornecedores, desenvolvimento da embalagem e introdução do produto em linha pela companhia. Uma das principais vantagens das marcas próprias para o CRD é a de concentração nas compras (aumento do número de itens oferecidos por um fornecedor e conseqüente redução no número de fornecedores).

A CRD e o “Mix” de Produtos

Cada vez mais cresce a introdução de novos produtos pelas empresas. Pesquisa da Revista Supermercado Moderno indicou que os varejistas tiveram, em 1995, 57% a mais no número médio de marcas por categoria nas gôndolas que no ano anterior. Estes, por sua vez, apresentam ciclo de vida mais curto, devido às inovações e intensa competição. Esta conjuntura torna muito complexa a distribuição e alocação dos produtos nas prateleiras, pois o espaço disponível cresce a uma taxa bem menor do que os novos lançamentos. Por esse motivo, as empresas produtoras podem ser forçadas a pagar taxa para exposição de seus produtos nas prateleiras.

Este comportamento, comum no setor, também é observado na CRD. São cobradas taxas de exposição de produtos, que variam conforme a marca, tipo de produto, espaço, altura etc. Produtos que não são conhecidos nem mesmo com pagamento são expostos. Os executivos da CRD comentam que a tendência, tal como a observada na Europa, é a das margens brutas serem suficientes apenas para cobrir custos, sendo o lucro líquido da empresa proveniente destas taxas.

A questão da marca é fundamental. Para os supermercados, é interessante a proliferação das marcas, pois trata-se de uma estratégia que torna a loja mais conveniente aos consumidores e mais competitiva, proporcionando maior retorno, em termos de faturamento, em vez de lançar uma nova filial.

A composição (*mix*) de produtos é um tópico de grande importância na estratégia dos varejistas. As marcas *tipo A* (mais conhecidas, líderes de mercado) continuarão com força nas prateleiras, uma vez que consumidores vão especificamente para comprá-las e não é interessante para uma rede frustrá-los. As marcas posicionadas nos segmentos B e C sofrem grande concorrência das marcas próprias do varejista.

Entre os desafios para gestão da CRD estão as áreas de importados, linha de farmácia, congelados, comidas prontas, informática e acessórios, aniversário (salgadinhos e bolos), perecíveis, açougue, panificados etc.

Estratégias de Crescimento da CRD

Os executivos da CRD têm grandes dilemas com relação à estratégia de crescimento. Crescer na cidade de Porto Alegre, interior, Paraná ou Santa Catarina? Os planos de expansão da CRD incluem uma loja do Real por ano (cerca de 3.000 m²), e, do Big Shop, inauguração de uma loja em Florianópolis em março de 1997 (8.000 m²), Curitiba (out/97, 10.000 m²), Zona Sul de Porto Alegre (abr/98, 10.000 m²) e Pelotas (out/98, 10.000 m²). A CRD tem como estratégias priorizar o crescimento em hipermercados e supermercados dentro de Shopping Centers. Não é objetivo crescer com as franquias Bonjour. A expansão aumenta o poder de barganha, através de maiores volumes nas compras, inclusive possibilitando o acesso mais fácil às importações.

Construção do Centro de Distribuição

A CRD planeja construir uma central de distribuição visando colocar mercadorias à disposição dos clientes no local e momento certos, ao menor custo possível. Atualmente, seu sistema de distribuição descentralizado tem trazido problemas, tanto em prejudicar o caixa comprando produtos que a empresa já possui estocados em outras lojas e utilizar muito os atacados, com suas margens e ainda oferecem prazos bem menores que os da indústria.

Para a CRD, as principais vantagens de se estabelecer um centro de distribuição são a administração do estoque ajustado às necessidades de venda, vantagens logísticas, gestão de compras, melhoria na logística de perecíveis.

A paletização uniforme das cargas deverá ser atingida nos próximos dois anos, e, com a uniformização dos *pallets* e a informatização do Centro de Distribuição, será possível já a partir do final de 1996 a troca eletrônica de dados via EDI, possibilitando entregas mais frequentes e eficientes, evitando excesso ou falta de mercadorias. Nesta mesma linha, o Carrefour pretende até o final de 1996 estar ligado a mais de 100 dos seus 4.000 fornecedores eletronicamente e o Wal-Mart a 500 dos seus 2,6 mil fornecedores e também a Casas Moreira, com 50 fornecedores até o final de 1996. Trata-se de um desafio ao CRD.

A CRD e as Ameaças de Novos Concorrentes

O Brasil está sendo um excelente mercado para ingresso de novas redes varejistas. É classificado pela Andersen Consulting como um mercado de alto potencial de crescimento e alta competitividade do negócio.

Quadro - Potencial de Crescimento x Competitividade dos Negócios Varejistas em Diversos Países do Mundo.

ALTO POTENCIAL DE CRESCIMENTO BAIXA COMPETITIVIDADE DO NEGÓCIO China, Europa do Leste, Indonésia, Malásia, Tailândia, Índia	ALTO POTENCIAL DE CRESCIMENTO ALTA COMPETITIVIDADE DO NEGÓCIO México, Brasil, Argentina, Chile, Coréia Taiwan
BAIXO POTENCIAL DE CRESCIMENTO BAIXA COMPETITIVIDADE DO NEGÓCIO África	BAIXO POTENCIAL DE CRESCIMENTO ALTA COMPETITIVIDADE DO NEGÓCIO Eua, Canada, Europa, Austrália eJapão

Fonte: Andersen Consulting¹.

Esta ameaça preocupa a CRD. Seus executivos acreditam na entrada da Wal-Mart, devendo estar na terceira posição em termos de vendas no Brasil em 1998 (cerca de R\$ 3 bilhões de vendas). A CRD acredita que, com a estabilização da economia, um ritmo forte de crescimento deverá ocorrer nas redes multinacionais, e, para as redes nacionais, está prevista uma remodelação e informatização das lojas, com crescimento moderado. Prova disto é o próprio Carrefour, com duas novas lojas em construção no Rio Grande do Sul.

Também chega ao Brasil a IGA, maior empresa com especialização na transferência de tecnologia de implantação de supermercados a pequenos e médios comerciantes, com faturamento mundial de US\$ 16,5 bilhões em 1995. Treze grandes distribuidores estão trazendo a mesma ao Brasil, com principal objetivo de fortalecer a concorrência e diminuir a dependência dos produtores e distribuidores em relação às grandes redes de super/hipermercados. Trata-se de um sistema tipo franquia, onde, além de conseguirem o selo de garantia IGA, os franqueados conseguem melhores preços e acesso a importados, entre outros benefícios.

A chegada das redes de grandes descontos, conceito bastante forte na Europa, é outra ameaça à CRD. Em síntese, os executivos da CRD devem tomar decisões num cenário em que existe uma forte necessidade de acompanhamento da modernização do setor, uma complexa gestão de marcas e *mix* de produtos, espaço em gôndolas, agravada pelo "global sourcing", necessidade de utilização dos instrumentos financeiros mais adequados, e investimento em recursos humanos que poderão levar ou não a CRD a permanecer competitiva na próxima década.

Diante destes aspectos, diversas questões críticas emergem para os tomadores de decisão da Josapar. Entre as mais importantes, podem ser destacadas:

¹ Palestra de Gene Wright, da Andersen Consulting EUA no IV Forum PROVAR de Varejo, FIA/FEA/USP, 29/11/95.

1 - Espera-se a entrada da concorrência na região de atuação da CRD. O Carrefour está se expandindo rapidamente e o Wal-Mart também apresenta estratégia de forte expansão no mercado brasileiro. A CRD hoje se encontra bem posicionada em Porto Alegre e no Rio Grande do Sul. Porém, existem fortes concorrentes nesta região, e em expansão. Onde deve a CRD priorizar seus investimentos para crescimento? Em Porto Alegre, no Paraná ou em Santa Catarina? Deve se consolidar regionalmente, o que é uma característica das redes brasileiras, ou deve se nacionalizar? Com sua proximidade à Argentina e ao Uruguai, deve a CRD se arriscar nas grandes cidades destes países?

2 - A CRD apresenta três tipos de lojas, cada qual com sua tendência de crescimento. Em qual destes tipos deve a CRD priorizar seu crescimento?

3 - A complexidade na gestão de marcas é um desafio às redes varejistas. A CRD tem marcas próprias, porém que não usam os nomes da rede (como Big Shop, Real ou Bonjour). Deve a CRD usar estes nomes aproveitando as vantagens existentes e assumindo os riscos? Como a CRD deve trabalhar as marcas próprias e com relação à gestão dos produtos importados ?

4 - O varejo virtual constitui-se num desafio ao setor, que, ao mesmo tempo, vive o conflito, sob a ótica do consumidor, entre o prazer proporcionado pela compra física (na loja) e a conveniência oferecida pelo “carrinho de compras virtual”. Quais as tendências de crescimento dessa modalidade de compra virtual *vis-à-vis* o hábito de compra pessoal? Em que medida a atualização tecnológica será determinante para a consolidação e expansão da CRD?

5 - Que vantagens traz à Josapar (CRD), empresa de grande conhecimento e perfil regional, o fato de ter-se um poderoso sócio internacional na área varejista e de que forma poderiam ser melhor exploradas essas vantagens?

Notas de Apoio para Uso Educacional

Este caso pode ser usado nas disciplinas de marketing, principalmente nas ligadas à área de distribuição, marcas, negociação, estratégias empresariais e varejo. Também se encaixa na área de agribusiness, principalmente nas relações entre a indústria de alimentos e a distribuição, dentro dos sistemas agroindustriais.

Referenciais Teóricos Usados no Caso

O principal referencial teórico presente neste caso se relaciona à teoria de marketing. Destacam-se deste referencial teórico os seguintes pontos:

- negócios do varejo
- estratégias de crescimento
- gestão de marcas
- segmentação
- competitividade
- estratégias de negociação
- gestão de linha de produtos
- joint-ventures
- sistemas e cadeias de produção

Para maiores informações sobre os temas, consultar:

PROVAR - Programa de Varejo da Universidade de São Paulo, (FEA/USP),
Coordenado pelos Profs. Dr. Claudio Felisoni de Ângelo e Dr. José
Augusto G. Silveira - tel: (011) 2883546

ANGELO, C. F et alii, 1994 - *Varejo* - Editora Atlas.

BOYD Jr., H.; MASSY, W. F., 1972 - *Marketing Management*, Editora Harcourt
Brace Jovanovich, USA, 618 p.

CYRILLO, D., 1986 - *O Papel dos Supermercados no Varejo de Alimentos* -
Publicações IPE - Instituto de Pesquisas Econômicas/USP, 198 p.

JOHNSTON, R. & LAWRENCE. P.R. - *Beyond Vertical Integration: The Rise of
Value-Adding Partnership* - Harvard Business Review, July/August 1988 -
14 p.

- KOTLER, P., 1972 - *A Generic Concept of Marketing* - Journal of Marketing, Vol 36p. 46-54.
- KOTLER, P., 1995 - *Administração de Marketing*, Atlas, 4a. Edição, 676 pág..
- NEVES, M. F. & PINHEIRO MACHADO, C. A., 1996 - *A Distribuição Varejista de Alimentos na Europa* - Capítulo 05 do livro "Agribusiness Europeu". Pioneira, São Paulo, S.P., 130 p.
- RABOBANK, 1994. *The Retail Food Market*. The Netherlands: Rabobank Food and Agribusiness Research, 67 p.
- SWEENEY, D. J. 1995. *Retailing in the 21st. Century: Top Ten Trends*. Chain Store Age (September, 1995).
- TEJON MEGIDO, J. L. & XAVIER, C.; 1994 - *Marketing & Agribusiness* - Atlas, 202 p.
- WEDEKIN, I. & NEVES, M. F., 1995 - *Sistema de Distribuição de Alimentos: O Impacto das Novas Tecnologias* - In: *V Seminário Internacional de Agribusiness do PENZA/FIA/FEA/USP*, ET 001/95 e Revista de Administração da FEA/USP, edição de Dezembro de 1995.
- WILLIAMSON, O.E., 1985 - *The Economics Institution of Capitalism* - The Free Press, New York, 449 p.
- ZYLBERSTAJN, D. 1995 - *Economia dos Custos de Transação: Conceitos e Aplicação ao Estudo do Agribusiness* - Tese de Livre-Docência apresentada à FEA/USP, 237 pág..

Tabela 01 - *Classificação das Redes no Brasil (importar do excel)*

Tabela 02 - *Vendas de itens de Supermercados nos EUA, em 1993*

Tipo de Loja	No. Lojas	% do total	Vendas (US\$ bi.)	% do total
Cadeias/Redes de Super/Hiper	17.800	13,1	212,4	54,5
Supermercados Independentes	12.000	8,8	79,6	20,4
Lojas de Conveniência	58.000	42,7	27,0	6,9
Clubes de Compras	690	0,5	19,0	4,9
Outros Tipos	47.510	34,9	52,0	13,3
Total	136.000	100,0	390,0	100,0

Fonte: Progressive Grocer, 1994 - em Rabobank, 1994.

Tabela 03 - *Três Principais Companhias Varejistas dos EUA, em 1993*

Companhia	Vendas Totais (US\$ bi)	Market Share
Kroger	22,4	5,7
American Stores	18,8	5,0
Safeway	15,2	3,9

Fonte: Relatórios Anuais - Rabobank, 1994.

Tabela 04 - *Seis Principais Grupos Varejistas Europeus, 1993*

COMPANHIA	VENDAS (US\$ BI)	SHARE NA EUROPA (%)	ORIGEM
Metro/Asko	33,9	4,1	Alemanha
Rewe	22,7	2,8	Alemanha
Edeka	22,0	2,7	Alemanha
Leclerc	20,1	2,6	França
Intermarche	20,1	2,6	França
Carrefour	18,6	2,3	França

Fonte: Rabobank, 1994.

Tabela 05 - *Brasil: Estrutura do Setor "Supermercadista", em 1994*

	Hiperm.	Superm.	Conveniência	Var. Limitada*
Área de Vendas (m ²)	822.883	7.947.626	48.938	132.961
No. de Lojas	115	11.080	295	401
No. de <i>Check-outs</i>	6.259	68.570	579	1.254
No. de Funcionários	45.494	389.476	4.079	4.436

Fonte: Supermercado Moderno, abril de 1995. * Lojas de Variedade Limitada

Tabela 06 - *Brasil Concentração (importar do Excel)*

Tabela 07 - *Evolução dos Índices da CRD*

ÍNDICE	1990	1991	1992	1993	1994
Vendas (US\$ milhões)	264	208	250	275	505
Número de Lojas	63	46	29	29	27
Área de Vendas (mil m ²)	93,1	63,3	61,2	58,7	56,7
Área Média de Vendas	1.478	1.376	2.110	2.024	2.100
Fat./loja (US\$ milhões)	6,1	4,5	8,6	9,5	18,7
No. de Funcionários (mil)	8,7	3,4	3,8	4,1	4,4
Vendas/Func./Ano (US\$ mi)	30,5	62,0	66,1	67,2	115,0
Vendas/ m ² (US\$ mi)	2,8	3,3	4,1	4,7	8,9

Fonte: CRD

Tabela 08 - *Índices dos Melhores do Setor (importar do Excell)*

Tabela 09 - 10 MAIORES REDES E ÍNDICES DE EFICIÊNCIA - *importar do Excel*

Tabela 10 - RANKING DOS ESTADOS BRASILEIROS - *importar do Excel*

Tabela 11 - EVOLUÇÃO DO DESEMPENHO DAS 15 MAIORES REDES (importar do Excel)

Tabela 12 - RAZÃO DE ESCOLHA DO SUPERMERCADO, EM RESPOSTAS MÚLTIPLAS (% DE ESCOLHA) PARA PORTO ALEGRE.

Razão de Escolha	Bigshop	Bourbon	Carrefour	Extra	Nacional	Real	Zaffari
é perto de casa	22	23	15	64	56	44	48
é perto do trabalho	-	08	03	06	05	06	05
fica no caminho de casa	02	11	04	11	07	05	10
ofertas e promoções	80	52	79	52	69	59	42
opções de pagamento	24	07	13	23	05	11	03
só em caso de urgência	04	08	04	20	12	12	12
preços	58	27	54	36	48	27	26
variedade: produtos e marcas	62	64	54	36	43	40	68
sinto prazer	23	37	18	06	19	23	33
é pratico, mas irrita comprar lá	06	-	04	-	03	01	02

Fonte: CBPA - Companhia Brasileira de Pesquisa e Análise, in SUPERHIPER, Dezembro e 1995.

TABELA 13 - ÍNDICES DE PREÇOS DE MARCAS

Tabela - Relação entre Preços das Marcas, conforme as Lojas

TIPO DE PRODUTO	NÍVEL DE PREÇO
Marca Tradicional - A	100
Promoções do Super/Hipermercado	90/95
Marcas Próprias (<i>Private Label</i>)	80/90
Marcas de Desconto (<i>Hard Discount</i>)	50/70

Fonte: I.G.I.A. - Institut de Gestion Internationale Agroalimentaire

ANEXO 01
ANTIGA E ATUAL ESTRUTURA DA JOSAPAR

ANEXO 02

DADOS FINANCEIROS DA CRD

inserir tabela

Dados Financeiros Cia. Real de Distribuição - Análise

A Análise Financeira da Cia. Real de Distribuição (CRD) foi baseada nos Balanços Patrimoniais (BP) e nas Demonstrações dos Resultados (DR) dos anos de 1992 a 1995, sendo atualizados os valores em moeda constante para reais (R\$) de dezembro de 1995. A seguir, foram realizadas as análises horizontal, com o levantamento do crescimento percentual anual e dos números-índices, e vertical, com o cálculo da participação no Ativo Total (AT) para os BP e do percentual sobre as Vendas Líquidas (VL) para as DR, durante a série histórica. E, finalmente, foi elaborada uma tabela contendo o resumo dos índices financeiros mais relevantes de liquidez, atividade, endividamento e lucratividade de cada exercício.

À primeira vista, pode-se estranhar o fato de a CRD apresentar em todos os anos levantados Capital Circulante Líquido (CCL) negativo, embora declinante. Mas é preciso lembrar que o expediente do capital de giro negativo é muito próprio do negócio supermercadista, em que o Ativo Circulante (AC) é menor do que o Passivo Circulante (PC) com o propósito de o supermercado ficar protegido contra a inflação.

Assim, ao longo do período apurado, de 1992 a 1995, observa-se uma favorável evolução crescente tanto do AC como do Permanente (AP). Em termos reais, o AC mais do que dobrou, crescendo em 1993/92 e 1994/93 a uma taxa média de 23% a.a., aumentando 43% em 1995/94. Já o AP apresentou uma queda gradativa média de 5% a.a., inclusive diminuindo seu índice de participação no Ativo Total (AT) de 62% em 1992 para 45% em 1995, com tendência a estabilização neste patamar.

Igual desempenho favorável verifica-se no PC e no Patrimônio Líquido (PL). Praticamente, o PC de 1995 volta ao mesmo nível de 1992, em valores reais, embora tenha apresentado um preocupante crescimento médio aproximado de 30% a.a. em 1993/92 e 1994/93; contudo, a sua participação no AT em 1995 ficou 4 pontos percentuais abaixo da de 1992. Conquanto tenha sofrido queda acentuada média de 74% a.a. em 1993/92 e 1994/93, o PL mais do que quadruplicou em termos reais em 1995 em relação a 1992, ampliando sua participação sobre o AT de 12% em 1992 para 40% em 1995.

Nota-se, portanto, uma melhora significativa no Índice de Liquidez Corrente (ILC) do ano de 1995, aumentando praticamente o dobro em relação a 1994, graças a uma participação cada vez maior do AC sobre o AT, ao mesmo tempo em que a percentagem do PC sobre o AT cai sensivelmente.

As VL apresentaram durante o período analisado crescimento contínuo, maior em 1993/92 e 1994/93, a uma taxa média anual, em valores reais, de cerca de 24%; contudo, em 1995, o aumento foi somente de 1% em relação a 1994. Quanto ao Lucro Bruto (LB), vê-se uma estabilidade no nível de participação sobre as VL em torno de 19%, considerado alto para supermercado. Nota-se também um crescimento contínuo do LB, porém a taxas decrescentes em 10 pontos percentuais a.a.; mesmo assim, o volume de 1995 é aproximadamente 1,6 vezes maior do que o de 1992.

A falta de regularidade na variação do Resultado Operacional (RO), oscilando ano a ano de um aumento de 432% em 1993/92 para uma queda de 56% em 1994/93 e um novo aumento de

13% em 1995/94, não alterou a estabilidade da sua participação sobre as VL, que apresenta tendência de permanecer no patamar dos 2%, a exemplo do que ocorreu em 1994/93 e 1995/94. Já o Resultado Antes do Imposto de Renda (RAIR) apresentou, de forma decrescente, valores negativos até 1994, vindo a registrar em 1995 o primeiro lucro com menos de 1% de participação sobre as VL.

Os Índices de Atividade (IA) apresentam relativa evolução ao longo do período apurado. Se não vejamos: como a CRD concede crédito somente de 20 dias e para apenas 25% dos seus clientes, ficando os $\frac{3}{4}$ restantes com a forma de pagamento à vista, o período médio de cobrança de 9,3 dias em 1995 fica perfeitamente flexível ao caixa da empresa dentro de um ambiente macroeconômico de inflação controlada e estabilização de preços, mas revela-se administrativamente inadequado em se tratando da grande maioria das cobranças estar numa média de 5 dias, portanto inferior ao prazo concedido; por outro lado, pelo fato de a CRD possuir um crédito de 33 dias em média para honrar seus compromissos perante seus fornecedores, o período médio de pagamento levantado na série histórica indica que a empresa vem trabalhando com boa folga.

Pelos Índices de Endividamento (IE), vê-se ao longo do período um desempenho favorável, principalmente no ano de 1995, como, por exemplo: um comprometimento menor do AT com o dinheiro de terceiros (credores), o que de certa forma reduz um pouco a alavancagem financeira da empresa; e uma capacidade de pagar os juros contratuais embora ainda baixa, mas significativamente melhor do que a dos anos de 1992, 1993 e 1994.

Para finalizar, o Índice de Lucratividade (IL) Retorno sobre o Investimento (ROI) apresentou evolução satisfatória, revelando, por meio da diminuição dos prejuízos de 1992 a 1994 e do primeiro resultado positivo em 1995, tendência de aumento na participação do lucro sobre o AT.

Portanto, por meio desse diagnóstico financeiro da CRD, pode-se afirmar que houve melhoria geral nos parâmetros e índices analisados ao longo dos anos levantados, podendo-se creditar uma boa parte desse sucesso à abertura de capital realizada pela empresa em 1995 bem como à sua reestruturação interna.

ANEXO 03
FOTOS DOS TIPOS DE LOJAS DA CRD

ANEXO 04

TIPOLOGIA DAS LOJAS DE DISTRIBUIÇÃO DE ALIMENTOS

Os **hipermercados** são enormes áreas de auto-serviço (“pegue e carregue”), com oferta de largo espectro de produtos alimentares e bebidas. No entanto, mais de 50% de seu faturamento é feito com outros itens, como roupas, artigos esportivos, artigos para residências, acessórios de carros etc. Focam em eficiência e qualidade dos produtos a preços razoáveis e atendimento pessoal nos departamentos mais especializados (acessórios de veículos, por exemplo). Possuem área de 2.500 a 20.000 m², 25.000 a 50.000 itens gerais e de 3.000 a 5.000 itens alimentares. Exemplos: Carrefour, Walmart, Eldorado, Extra.

Os **supermercados** são também lojas de auto-serviço pelos clientes, com alguns setores oferecendo serviços e com linha completa de itens alimentares e não-alimentares. Nos EUA, os supermercados podem ser divididos em *formato convencional*, com média de 2.000 m² e cerca de 12.000 itens. As lojas de *formato expandido* oferecem serviços como farmácias, produtos de beleza e outros, numa área de tamanho médio de 4.000 m² e cerca de 27.000 itens. As lojas de *formato econômico* praticam menores preços e dispõem de poucos serviços. Os supermercados têm uma área de 400 a 2500 m² e de 3.000 a 5.000 itens gerais, sendo 1.500 a 4.000 itens alimentares. Exemplos: Santa Luiza, Pão de Açúcar, etc.

As **lojas de grandes descontos** (*Hard Discount Stores*) são lojas mais sóbrias, que oferecem o mínimo possível de serviços, com produtos embalados em caixas (não unitárias), facilitando o transporte e manuseio. Possuem em média cerca de 1.000 m², de 500 a 1.000 produtos e com estratégias agressivas de preços, possíveis graças a estas economias nos custos. Não existem ainda no Brasil, sendo fortes na Europa, principalmente Alemanha.

As **lojas de conveniência** oferecem pequena variedades de itens, principalmente de conveniência. São relativamente pequenas, normalmente de fácil acesso e compra rápida. Atuam no Brasil principalmente as redes 7-Eleven, Express e Algo Mais (Select), em postos Shell, a Stop and Shop e a Hungry Tiger (postos Esso). Podem ser centros de conveniência, quando mais de uma empresa se junta no empreendimento, com complementariedade nos serviços e otimização da infra-estrutura (ex: lojas de alimentação, videolocadoras e bancos).

As **lojas de especialidades** são os açougues, lojas de bebidas, padarias, laticínios e boutiques de alimentos. São pequenos entrepostos, com grande especialização e prestação de serviços.

ANEXO 05 - PROPAGANDA DA JOSAPAR