

Rel. final não existe
A Comissão achou que este
relatório era suficiente

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

GISELLE HIROMI MIYAGI

RELATÓRIO PARCIAL:

AS FUSÕES E AQUISIÇÕES NO VAREJO BRASILEIRO NO
SEGMENTO DE SUPERMERCADOS
UMA ANÁLISE CRÍTICA DOS EFEITOS NOS ÚLTIMOS ANOS

**Dissertação apresentada ao Núcleo de
Pesquisas e Publicações da EAESP-FGV
Área de Concentração: Economia**

Orientador: Prof. Gesner de Oliveira

**São Paulo
2001**

ÍNDICE

1. Lista de Quadros, Tabelas e Gráficos.
2. Introdução
3. Características Gerais do Varejo Brasileiro
4. Evolução Recente do Segmento de Supermercados
5. Tendências de Concentração
6. Aspectos da Legislação Antitruste e outros fatores econômicos
7. Casos de Fusões e Aquisições
8. Custos e Benefícios do Processo de Concentração
9. Aspectos sobre o Pequeno Negócio e para o Consumidor
10. Conclusão

Lista de Quadros, Tabelas e Gráficos.

Quadro 1- Comparação entre os tipos de lojas em auto-serviço de alimentos

Quadro 2- Brasil, Grau de Concentração do setor (1994,1997,1998,1999)

Quadro 3- Fusões e Aquisições no Brasil 1997/1998

Quadro 4- Principais Aquisições das maiores redes em 2000

Tabela 1- Número de Empresas, segundo divisões do Comércio, Brasil 1996/1998.

Tabela 2- Pessoal ocupado, segundo divisões do comércio, Brasil 1996/1998.

Tabela 3- Receita Total, segundo as divisões do Comércio, Brasil 1996/1998.

Tabela 4- Dados e indicadores selecionados, segundo faixas de pessoal ocupado, Brasil 1998.

Tabela 5- Dados Regionalizados da Atividade Comercial, Brasil 1998.

Tabela 6- Brasil, Supermercados, Vendas e número de lojas das maiores empresas.

Gráfico I- Número de empresas, segundo as divisões do Comércio, Brasil 1996/1998

Gráfico II.- Pessoal ocupado, segundo as divisões do comércio - Brasil 1996/1998.

Gráfico II.- Participação dos segmentos na receita total da divisão 62- Comércio Varejista

Gráfico IV- Dados Regionalizados da Atividade Comercial por Estabelecimento e Pessoal Ocupado

Gráfico V- Vendas Líquidas, Região Sudeste

Gráfico VI- Vendas Líquidas, Região Sul

Gráfico VII - Grau de Concentração do Setor

1.1 Introdução

Ao longo da década de 90, as empresas da economia brasileira passaram por grandes transformações, principalmente, com relação à estrutura de controle societário. Predominantemente, observa-se mudanças estratégicas constituídas em dois movimentos complementares: as fusões e aquisições e as expansivas formas de atuação no mercado, tanto no Brasil como no contexto mundial.

No caso particular brasileiro, o movimento de fusões e aquisições de grandes empresas está bastante relacionado ao processo de abertura da economia, mas principalmente à estabilidade da moeda e às maiores possibilidades de crescimento a partir do Plano Real.

O novo cenário econômico em evidência está caracterizado por um mercado globalizado e por esse motivo mais competitivo. As empresas, além de redefinir um novo mercado para atuar, estão enfrentando novos padrões de concorrência sobre os quais convoca a adoção de novas tecnologias de produtos e processos produtivos, além da reestruturação de novas estruturas organizacionais para coordenar suas ações a um objetivo certo.

No setor varejista, em especial, o segmento de supermercados, os movimentos de fusões e aquisições têm sido bastante intensos, principalmente entre os grandes grupos. A caminho dos padrões mundiais de competitividade, tem sido cada vez mais comum a internacionalização do capital através de parcerias com grupos estrangeiros, e a busca de maior participação de mercado,

através da adoção de estratégias expansionistas, por área geográfica de atuação ou segmentação de formatos.

No Brasil, a concentração do setor varejista tornou-se bastante intensa a partir de 1996 e têm sido alvo de inúmeras considerações de representações civis e governamentais quanto à garantia da concorrência leal, aos moldes da Lei 8884/96.

Neste trabalho, procuraremos abordar os principais efeitos do movimento das fusões e aquisições procurando abordar os pontos positivos e negativos desta estratégia, tomando como base, os últimos dados obtidos do CADE, do BNDES, e das Representações Comerciais, na tentativa de testar as seguintes hipóteses:

H-1: A Reestruturação é necessária pelas mudanças tecnológicas e novas exigibilidade mundiais frente ao mercado mundial.

H-2: Efeitos sobre a cadeia produtiva e o pequeno comércio tende a ser forte e localizado em certas áreas

H-3: impactos sobre o bem estar do consumidor depende de cada caso e requer análise específica

Características do varejo brasileiro

O varejo brasileiro é formado da integração de diversas funções clássicas da operação comercial: procura e seleção de produtos, aquisição, distribuição, comercialização e entrega. Tradicionalmente, a mão-de-obra é pouco qualificada (comparativamente à indústria) e marcada pela alta rotatividade.

As recentes mudanças na conjuntura macro e microeconômica apresentaram efeitos diretos no volume de vendas nos últimos anos, principalmente em relação aos produtos não-duráveis e semiduráveis. Já os bens duráveis, caracterizam-se pela possibilidade de potencializar serviços, e estão mais correlacionados à variações na massa salarial e demandam maior disponibilidade de crédito e sólidas bases de financiamento ao cliente final pelo maior risco de inadimplência. Estudos sobre o Varejo no Estado de São Paulo realizados pela FCCESP¹, apontam que desde o mês de setembro de 2000, o varejo tem apresentado uma trajetória de crescimento de 9,7%, acompanhando o ritmo de recuperação da economia brasileira frente às crises externas. Os setores que apresentaram maiores índices de crescimento foram os bens não duráveis, com elevação de 20,09% e de bens duráveis com crescimento de 11,36% em relação ao ano anterior. Tal situação configura um setor de alta suscetibilidade à demanda, afetado também pela configuração social brasileira.

¹ Federação e Centro do Comercio do Estado de São Paulo, Relatório Econômico Novembro/2000, Ano X, nº 118

Segundo Rodrigues (1999), países onde ocorre má distribuição de renda, como no Brasil, há alta elasticidade-renda na demanda. Entretanto, com as perspectivas otimistas para os próximos anos, constitui um setor de alto potencial de crescimento em vendas.

A pesquisa ainda revela que os dois setores estudados (bens duráveis e não-duráveis) estão muito mais relacionados às lojas de departamento, hipermercados e supermercados, do que nas lojas mais especializadas. A partir de novembro de 99, com relação aos bens duráveis, a participação das lojas de utilidades domésticas no faturamento total do setor vem perdendo espaço sistematicamente, de um percentual de 45,48%, em novembro de 99 para 35,17% em setembro de 2000. Em sentido oposto, a participação das lojas de departamento tradicionais e os “magazines” de hipermercados, elevou-se de 48,48% para 57,85% no mesmo espaço de tempo. Um dos motivos foi o fechamento de lojas de utilidades domésticas iniciadas por uma crise de inadimplência, após a explosão de consumo provocada pelo Plano Real e o aproveitamento dos hipermercados em expandirem sua participação no setor. Já com relação aos bens não duráveis de consumo, apresentou a segunda maior taxa acumulada no ano, de 15,32%, é liderada pelos supermercados. Causas deste fator estão relacionadas à queda das taxas de juros, expansão do crédito ao consumidor e incremento das novas formas de pagamento.

Uma outra característica marcante do varejo brasileiro (comércio e serviços) é a ausência de uma tipologia adequada para a definição do setor, com características próprias e diferenciadas para uma análise. Dada a inexistência de

uma classificação única, tanto no meio acadêmico quanto nos órgãos públicos, serão utilizadas as classificações utilizadas nos estudos setoriais do BNDES.

Através deste estudo, o comércio varejista, por área de atuação, pode ser dividido da seguinte maneira:

Vendas de produtos não alimentícios: lojas de departamentos; lojas de departamentos de descontos; lojas de eletrodomésticos e eletrônicos e lojas de vestuários (calçados, roupas, cama, mesa e banho)

Varejo de alimentos (auto-serviço e tradicionais): supermercados, hipermercados e lojas de conveniência, mínimo de 2 check-outs

Já para a classificação pelo tipo de lojas, temos:

Lojas de departamentos tradicionais: caracterizadas pelo amplo sortimento e grandes volumes de produtos, expostos por departamentos (presentes, roupas, utilidades do lar, diversos etc.). Apresentam grandes lojas com marcas próprias ou famosas e presença em shopping centers. Costumam ser regionalizadas e de pouca atuação nacional. Exigem altos custos fixos operacionais e administrativos e seu público alvo são as classes de maior poder aquisitivo. Exemplos vistos no Brasil foram: Mesbla e Mappin.

Lojas de departamentos de descontos: comercialização de produtos de preços mais baixos que as lojas tradicionais e com ênfase em produtos sazonais. Apresentam grande variedade de marcas reconhecidas, custos

fixos mais baixos e têm forte presença em shoppings centers. Requerem altos giros de estoques e grandes volumes de compra. Concorrem com outlets, com lojas de departamentos e com supermercados. Exemplos: Lojas Americanas, Lojas Brasileiras e Supercenters Wal Mart.

Lojas de eletrodomésticos e eletrônicos: são especializadas na venda de duráveis e semi-duráveis. São caracterizadas por lojas menores, com produtos de demonstração, forte potencial de crescimento e aumento do número de concorrentes pela expansão das lojas de departamentos e de supermercados neste segmentos. Exemplos: Casas Bahia, Ponto Frio e lojas Arapuã.

Lojas de vestuário: vendas de roupas e tecidos de cama, mesa e banho, calçados e acessórios. Apresentam diversos formatos de lojas. Exemplos: Lojas Renner, C&A e Casas Pernambucanas

Lojas de Alimentos: produtos alimentícios dispostos em formato self-service e com check-outs na saída. Apresentam elevado número de itens oferecidos e formatos desde cadeias de grande porte (hiper e supermercados) ao pequeno porte (mercados de bairro e regionais e lojas de conveniência). Apresentam alta concentração: as 20 maiores empresas dominavam cerca 58% do faturamento do mercado em 1998. Dependendo do porte, atendem com marcas próprias (com preços mais competitivos) e apresentam diferenciação via atendimento ao cliente. É comum a concentração de lojas concorrentes na mesma região. Exemplos: Carrefour, Pão de Açúcar, Sendas e Bom Preço

Utilizando a classificação da ABRAS pelo tamanho das lojas, temos:

Lojas de conveniência: apresentam entre 100 a 250 m², n.º médio de 1000 itens de alimento, predomínio de alimentos, preços mais altos e n.º de check-outs variando entre 1 e 2.

Supermercado Compacto: entre 300 a 700 m², n.º médio de 4000 itens de alimento, preços competitivos com os supers e hipers e n.º de check-outs variando entre 2 e 6. A oferta de produtos não alimentícia é pequena.

Supermercado Convencional: loja de compra semanal e rotineira. Apresenta normalmente 5 seções de alimentos: mercearia/carne/frutas e verduras/frios e laticínios/não alimentos. Apresentam espaço entre 700/2500 m², média de 9000 itens e n.º de check-outs variando entre 7 a 20.

Super-loja: entre 2.500 a 4.500 m², n.º médio de 14.000 itens de alimentos, preços mais baixos que o supermercado compacto e n.º de check-outs variando entre 20 a 36. Apresentam ampla seção de perecíveis e até 60% mais itens do que o supermercado convencional.

Hipermercados: entre 7.000 a 13.000 m², n.º médio de 35.000 itens, preços mais baixos que a Super-loja e n.º de check-outs variando entre 55 a 90. Incluem pelo menos cinco departamentos: mercearia, perecíveis, têxtil, bazar e eletrodomésticos.

Quadro 1- Comparação entre os tipos de lojas em auto-serviço de alimentos				
lojas	Área de vendas m²	n.º de itens médio	nível de preço	n.º de check- outs
Loja de conveniência	100/250	1.000	115	1 a 2
Supermercado Compacto	300/700	4000	99	2 a 6
Supermercado Convencional	700/2500	9000	100	7 a 20
Super Loja	2500/4500	14000	97	20 a 36
Hipermercado	7000/13000	35000	94	55 a 90
fonte: Anuário ABRAS 97				

Tomando os dados do IBGE de 1998, segundo as contas nacionais, o comércio brasileiro responde por cerca de 7% do Produto Interno Bruto. Apesar de crescimentos consideráveis em anos anteriores, observa-se pelas tabelas 1, 2 e 3, a receita total que apontou um crescimento real de 5.27% em 1997, registrou uma queda de 5.57% em 1998, e em 1999 apresentou um baixo crescimento, de 1.01% no primeiro trimestre.

Tabela 1 - Número de empresas, segundo as divisões do comércio Brasil 1996/1998.			
Divisões do comércio	Número de empresas		
	1996	1997	1998
Total	1.060.062	1.042.581	962.229
Comércio de veículos e peças e varejo de combustíveis	89.612	87.240	79.116
Comércio por atacado	73.657	70.883	61.489
Comércio varejista	896.793	884.458	821.624

IBGE, Resultados de 1998.

Gráfico I
Número de empresas, segundo as divisões do Comércio

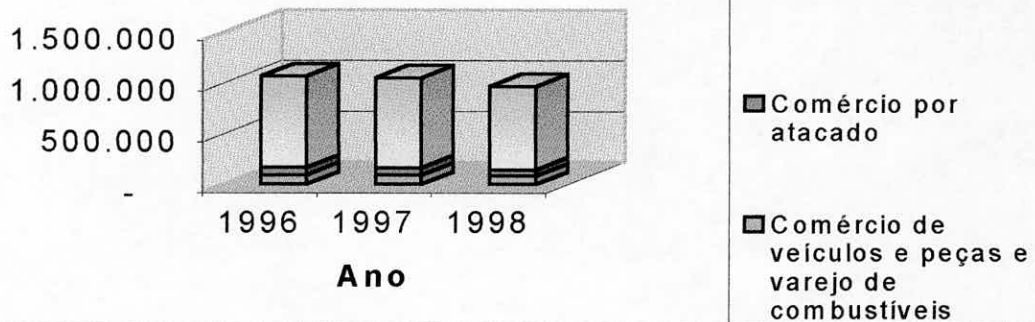


Tabela 2 - Pessoal ocupado, segundo as divisões do comércio – Brasil 1996/1998.

Divisões do comércio	Pessoal ocupado		
	1996	1997	1998
Total	4.858.020	5.048.800	4.820.647
Comércio de veículos e peças e varejo de combustíveis	681.134	626.091	627.996
Comércio por atacado	712.413	708.394	638.583
Comércio varejista	3.464.473	3.714.315	3.554.068

IBGE, Resultados de 1998.

Gráfico II
Pessoal Ocupado, segundo as Divisões do Comércio

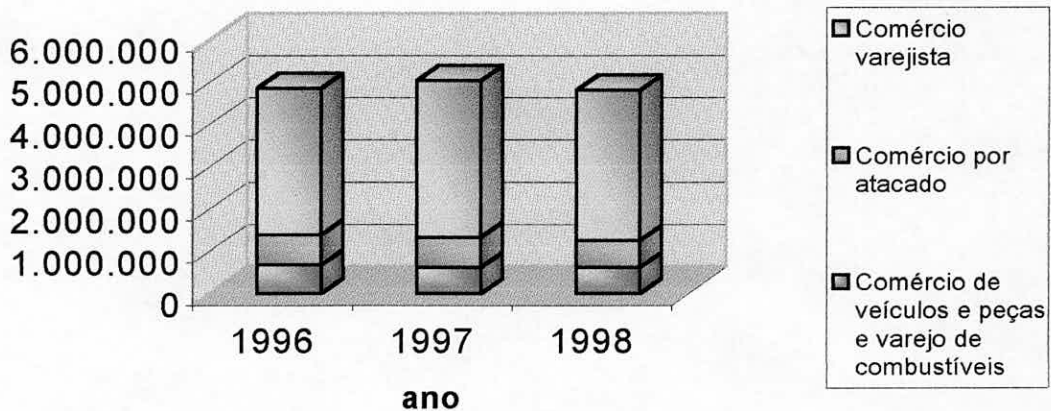


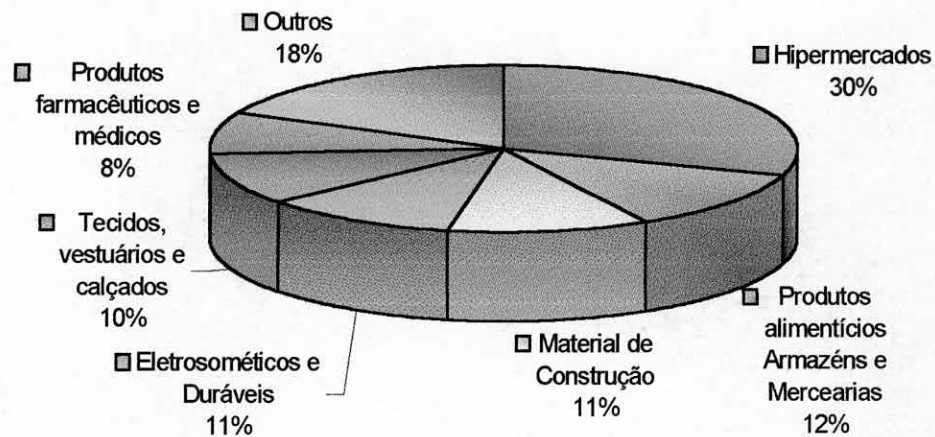
Tabela 3 - Receita total, segundo as divisões do comércio - Brasil 1996/1998.			
Divisões do comércio	Receita total (1)		
	1996	1997	1998
Total	355.346.494	374.069.107	353.235.868
Comércio de veículos e peças e varejo de combustíveis	77.295.902	84.406.486	79.069.271
Comércio por atacado	122.741.754	134.632.830	126.425.756
Comércio varejista	155.308.837	155.029.791	147.740.841

(1) Receitas em 1000 reais
IBGE, Resultados de 1998

Dados deste mesmo estudo indicam ainda que o comércio varejista representa cerca de 85.4% de todo o comércio brasileiro. Emprega cerca de 3.445 milhões de pessoas (73.6%) e faturou 41.8% do total. Em 1998, apresentou uma média de 4.3 empregados por empresa, com salários médios mensais de 2.2, o que indica um alto número de pequenas empresas. Neste mesmo ano, elas constituíam 941.000 empresas (98% do total) e responsáveis por 65,3% dos empregos, tal como mostra a tabela 4, abaixo.

Tabela 4 - Indicadores segundo as faixas de pessoal ocupado Brasil-1998						
Faixas de Pessoal Ocupado	Número de empresas	Pessoal ocupado em 31/12/98	Receita total (1 000 R\$)	Pessoal ocupado por empresa	Salário médio mensal (em sal. Mín.)	Receita total por empresa (1 000 R\$)
Total	962.229	4.820.647	353.235	5,0	2,8	367
0 a 19	941.361	3.147.704	115.860	3,3	1,8	123
20 a 49	14.590	442.981	42.030	30,4	3,4	2.881
50 e mais	6.278	1.229.962	195.346	195,9	4,9	31.116

Gráfico III
**Participação dos segmentos na receita total da divisão 52-
comércio varejista**



IBGE, Resultados de 1998.

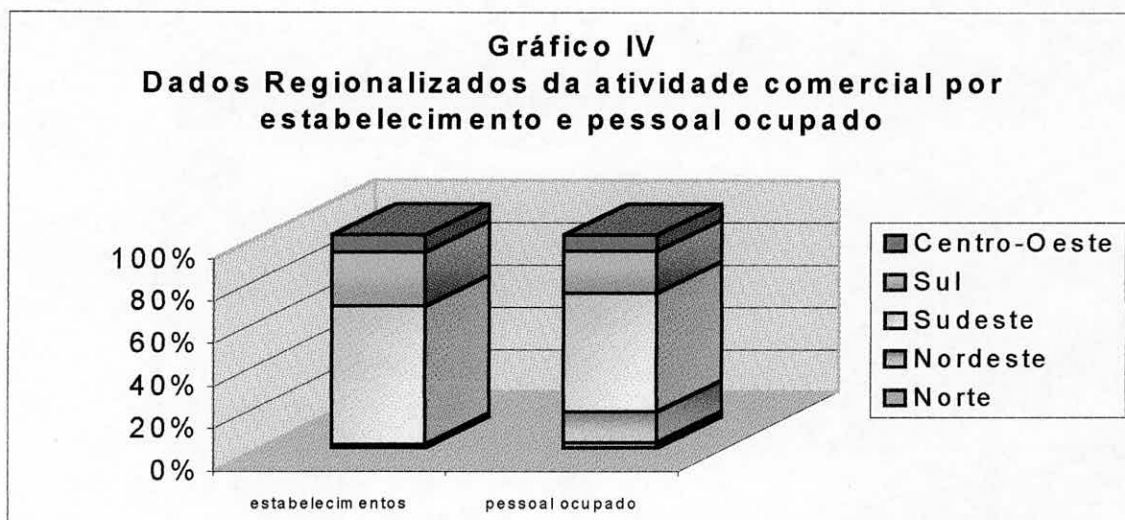
Analisando os dados do varejo por faturamento acima (gráfico III), observa-se que parte significativa do comércio, cerca de 46%, está concentrada na comercialização de produtos alimentícios, duráveis e semiduráveis (hipermercados e supermercados; armazéns e mercearias; e comércio especializado em produtos alimentícios, bebidas e fumo).

Tendências de Concentração

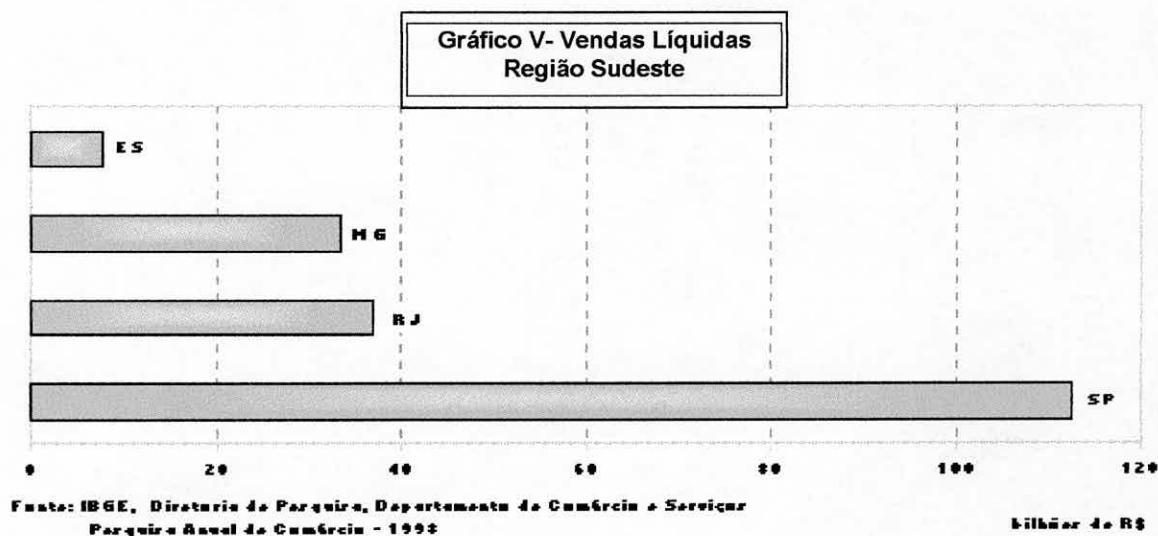
Quanto à distribuição espacial do comércio varejista, os dados da PAC-Pesquisa Anual do Comércio do IBGE de 1998, mostram uma forte concentração no Sudeste, onde estão localizados cerca de 54,2% dos estabelecimentos comerciais do país. Neste mesmo ano, geraram 57,4% da receita líquida e absorveram 56% dos postos de trabalho. Em segunda ordem de importância, a Região Sul concentra 21,6%, participa com 20,1% da receita líquida e gerou 19,8% dos postos de trabalho, tal como mostra a tabela abaixo.

Tabela 5 - Dados regionalizados da atividade comercial - Brasil 1998								
Grandes Regiões	Estabelecimentos		Pessoal Ocupado		Salários (1)		Vendas líquidas (1)	
	Absoluto	Relativo (%)	Absoluto	Relativo (%)	Absoluto	Relativo (%)	Absoluto	Relativo (%)
Brasil	1.104.688	100,0	4.820.647	100,0	21.996	100,0	332.002	100,0
Norte	14.664	1,3	103.511	2,2	468	2,1	8.197	2,5
Nordeste	180.260	16,3	710.045	14,7	2.409	11,0	42.521	12,8
Sudeste	598.539	54,2	2.699.306	56,0	13.080	59,5	190.706	57,4
Sul	239.036	21,6	953.117	19,8	4.668	21,2	66.615	20,1
Centro-Oeste	72.189	6,5	354.668	7,4	1.371	6,2	23.964	7,2

(1) valores em reais

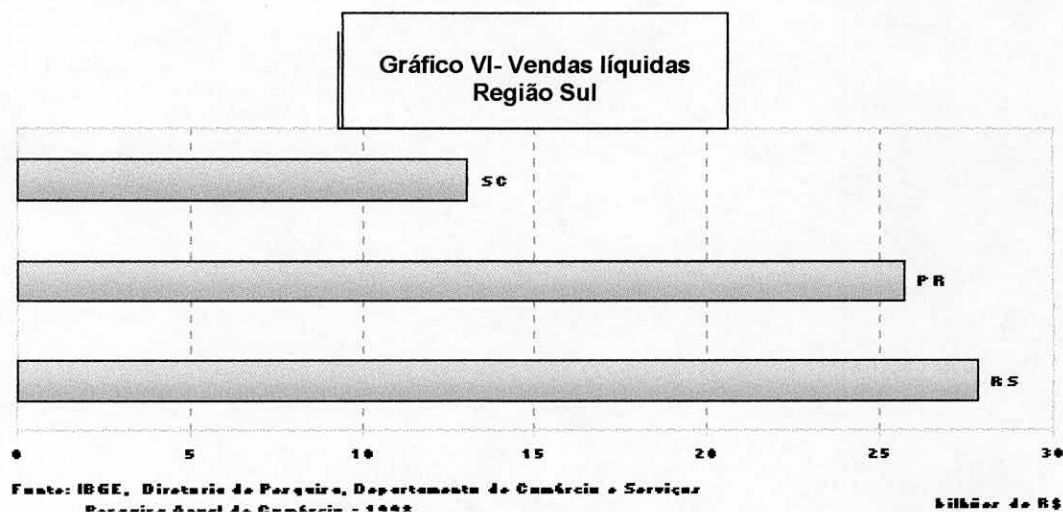


Com respeito à distribuição da atividade comercial entre as Unidades da Federação, destaca-se o peso de São Paulo. Com um volume de vendas líquidas totais de R\$ 112.368 milhões (Gráfico V), correspondendo a 33,8% do total nacional, o Estado concentrou 33,3% dos estabelecimentos comerciais e 31,0% do pessoal ocupado. No *Sudeste*, a participação de *São Paulo* correspondeu a 61,4% do número de estabelecimentos, 58,9% da receita líquida total e 55,4% do pessoal ocupado.



Destaca-se também a participação de *Minas Gerais* em número de estabelecimentos (133 mil - 12,0% do total nacional e 22,2% da *Região Sudeste*) e de pessoal ocupado (583 mil - 12,1% do total nacional e 21,6% da Região) e a do *Rio de Janeiro*, em termos de receita líquida total (R\$ 36.908 milhões - 11,1% do total nacional e 19,3% do *Sudeste*).

Na *Região Sul*, conforme observado no Gráfico VI, tem destaque o *Estado do Rio Grande do Sul*, com maior participação no número de estabelecimentos, pessoal ocupado e receita líquida (47,4%, 43,8% e 41,7%, respectivamente, do total da Região).



Tal como a localidade da maior parte das empresas, a incidência das fusões e aquisições também predominou nas regiões Sudeste e Sul do país. Não coincidentemente, são as regiões onde estão localizadas 4 das 5 maiores empresas do mercado varejista. No entanto, a concentração não tem sido apenas em termos geográficos, mas também em termos de mercado.

Mesmo num cenário recessivo, em meio a crises internacionais ao longo do ano e taxas de juros e de desemprego elevadas, este setor foi um dos únicos na economia brasileira a ter taxas positivas de crescimento. Dentre diversas explicações, uma das razões, segundo estudos do BNDES, está na capacidade das empresas de maior eficiência em investir em tecnologia e recursos humanos entre outros, frente à crescente competição.

Outra justificativa apontada pelo mesmo estudo se refere às mudanças no perfil do consumidor brasileiro, fazendo necessária a diversificação das lojas, direcionada a estas novas conveniências. Desta forma, é comum encontrar lojas que operam 24hs, aumento da área de vendas, lojas de atendimento segmentado socialmente, a introdução de novas tecnologias e categorias de produtos etc.

Essas iniciativas têm provocado a ampliação dos ramos de negócios dos supermercados para outros segmentos como padarias e açougues. Já os hipermercados particularmente têm ocupado inclusive o lugar de oferta das falidas empresas de eletroeletrônicos, cujos pontos de venda ainda são aproveitáveis.

A concentração das grandes redes tem se tornado cada vez mais comum, vista como uma forma de ganhar eficiências. Em 1998, as 300 maiores empresas de hiper e supermercados representaram 75,4% das vendas totais do segmento, o que corresponde a um crescimento de 9,85% em relação ao ano de 97. As vinte maiores, representam 50,6% das vendas, com crescimento de 21,8% em relação ao mesmo ano.

O forte avanço no faturamento das 20 maiores empresas é reflexo do movimento de fusões e aquisições ocorrido nos últimos anos no setor. De acordo

com o estudo da gerência setorial de comércio e serviços do BNDES, um dos pontos importantes a serem repensados é a questão da livre concorrência, pois do ponto de vista regional, já há apontamentos de concentração que poderiam prejudicar o consumidor.

A tabela 5 abaixo demonstra a correlação positiva entre o número de lojas e o aumento de faturamento das maiores redes do país. Nota-se que em 1999, as 300 maiores empresas de super e hipermercados representaram 71,0% das vendas totais do segmento, o que correspondeu a um crescimento de 3,2% em relação a 1998. Dos 71,0% das vendas das 300 maiores, cerca de 54% pertence às 20 maiores empresas, o que significou um crescimento de 17,7% em relação ao ano anterior.

Tabela 6 - Brasil - Supermercados - Vendas e número de lojas das maiores empresas 1994-1999				
Ano	Vendas 300 maiores (R\$ bilhões)	Vendas 20 maiores (R\$ bilhões)	N.º de lojas 300 maiores	N.º de lojas 20 maiores
1994	31,2	17,9	3.140	818
1995	35,6	20,5	3.059	780
1996	34,3	20,4	3.100	774
1997	34,7	20,9	3.187	858
1998	38,1	25,5	3.218	985
1999	39,3	30,0	3.199	1.548

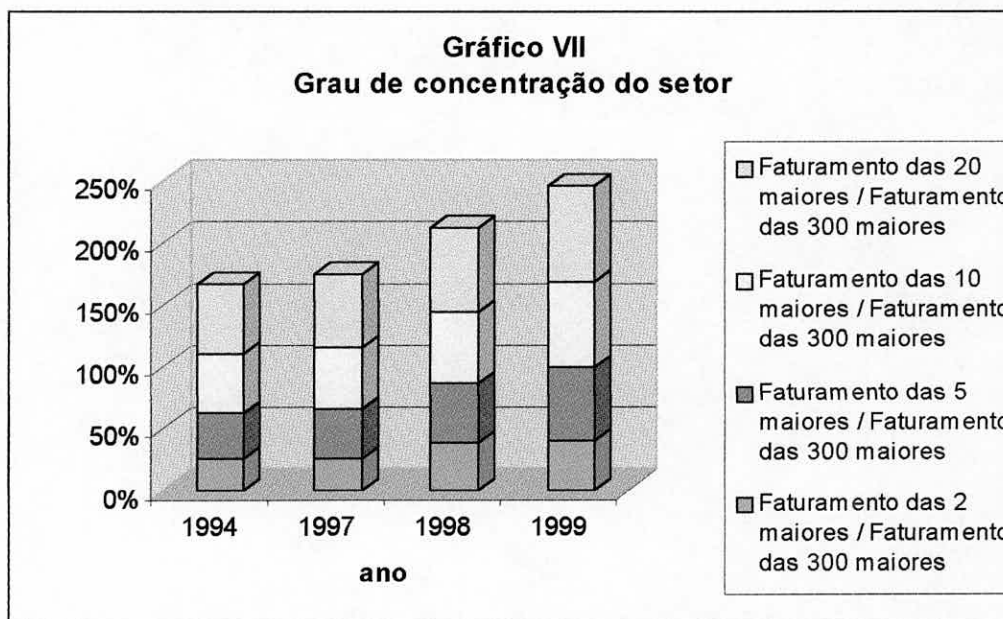
Fonte: Abras.

Se considerarmos apenas as 2 maiores empresas (quadro 2), é possível notar que a concentração é ainda maior. Em termos de faturamento, o Grupo Pão

de Açúcar e o Carrefour concentraram em 1999, 40% do faturamento das 300 maiores, segundo o estudo do BNDES de outubro deste ano.

Quadro 2 - Brasil - Grau de concentração do setor 1994, 1997, 1998 e 1999				
	1994	1997	1998	1999
Faturamento das 2 maiores / Faturamento das 300 maiores	26%	26%	39%	40%
Faturamento das 5 maiores / Faturamento das 300 maiores	37%	40%	48%	60%
Faturamento das 10 maiores / Faturamento das 300 maiores	47%	49%	58%	69%
Faturamento das 20 maiores / Faturamento das 300 maiores	57%	60%	67%	76%

Fonte: Abras.



O movimento de fusões e aquisições pelas grandes empresas do setor vem com o intuito de cumprir estratégias de diversificação do *core business* e especialização no atendimento nos bairros. Outra grande tendência é a expansão das grandes empresas às regiões periféricas dos centros urbanos, já que constituem os pontos de maior possibilidade de giro, dada à proximidade das classes mais baixas. Segundo as publicações especializadas neste setor, a concorrência é marcada pelo seu caráter regional, atuando através de lojas adaptadas às suas localidades em termos de preço, qualidade de produtos e qualidade de atendimento. Dentro desta reestruturação do Varejo é possível notar a disputa pelo atendimento aos consumidores das classes C, D e E, cuja demanda reprimida é grande, tanto por alimentos quanto por gêneros de primeira necessidade. Tradicionalmente, são as classes sociais que mais consomem em supermercados, já que os serviços de alimentos (delivery, restaurantes e lanchonetes) tende a ser inacessível. Por outro lado, a grande lacuna entre as regiões geo-políticas brasileiras no que diz respeito à oferta de produtos por grandes redes, tem também estimulado a corrida pelas mesmas à procura dos melhores pontos comerciais nestes mercados ainda pouco explorados, tal como estão configuradas as regiões do Centro-Oeste e Nordeste.

Com o aumento do movimento de fusões e aquisições e a crescente entrada de grandes redes varejistas internacionais no mercado brasileiro, a concorrência tem crescido consideravelmente neste setor. O comércio brasileiro que sempre apresentou poucas barreiras à entrada de novos competidores, está sofrendo profundas transformações por causa das rápidas mudanças nos padrões

de tecnologia e escala. Segundo o estudo do BNDES de 1998², os principais fatores da concorrência no setor são preço, crédito ao consumidor e qualidade nos serviços prestados, o que implica investimentos em expansão e busca constante de maior eficiência. Hoje a concorrência não está apenas entre as lojas de mesmo formato. Os hiper e supermercados estão expandindo também o seu mix de produtos para outros setores de produtos como padarias, quitandas e de lojas especializadas em eletroeletrônicos.

Uma das principais barreiras deste setor, mesmo para as grandes empresas é a grande quantidade de investimento inicial necessário. Conseqüentemente, as aquisições de pequenas redes facilitam a chegada aos bairros, permitindo o atendimento a públicos diversificados e a entrada das grandes redes em pontos comerciais estratégicos nas cidades a custos mais baixos.

As Fusões e Aquisições entre as grandes redes de supermercados realizadas até 1999 podem ser observadas nos quadros 3 e 4, nas páginas a seguir:

² BNDES, Hiper e Supermercados no Brasil, 1998

Data	Quadro 3 Fusões e aquisições no Brasil - 1997-1998
Final/97	Sonae adquire totalidade das ações da Companhia Real de Distribuição
Final 97/98	Pão de Açúcar adquire Freeway, Milla's e pontos das redes Mambo, Ipcal e SAB
Dezembro/97	Carrefour compra Eldorado
Dezembro/97	Jerônimo Martins compra Sé do Garantia
Abril/98	Garantia compra Abastecedora Brasileira de Cereais (ABC)
Junho/98	Pão de Açúcar compra Barateiro
Junho/98	ABC adquire 5 lojas Serra e Mar
Agosto/98	Sonae adquire 85% do Cândia
Setembro/98	Comptoirs Modernes anuncia negociação com Lojas Americanas
Novembro 98	Sonae adquire o Mercadorama
Janeiro de 99	Grupo Pão de Açúcar compra a rede Peralta e lojas Paes Mendonça
Janeiro de 99	O Sonae assumiu o controle da rede gaúcha Extra Econômico
Fev. de 99	O Sonae comprou a rede nacional CDA
Março de 99	O Sonae comprou os supermercados Coletão, no Paraná
Maio de 99	O Bom Preço comprou a rede Petitpreço de Salvador
Set. de 99	O Pão de Açúcar admite como novo sócio estratégico, o Grupo Casino

Fonte: Gazeta Mercantil, BNDES e site Grupo Pão de Açúcar