

A DINÂMICA DE CRESCIMENTO DO BOMPREGO S.A

Maria Esmeralda Rodrigues¹

ABSTRACT

This article detachs a dinamical increasement of BOMPREGO – Supermercados do Nordeste S.A based on the teoric revision presented by Guimarães (1981), beyond this characterization among small sales and on the segment of suppermarkets. Therefore the successory chainment of stages suggested by the referd author front to the objectives of the firm: The growth (or growness).

1. INTRODUÇÃO

No afã de formular um esquema inicial e um marco teórico para a análise do crescimento das firmas e das indústrias, no contexto de uma economia aberta, particularizando o caso da economia brasileira, Guimarães(1981:13), discute os aspectos fundamentais do processo de crescimento da firma.

Por conseguinte, esse autor, aborda as alternativas teóricas mais recentes, onde constata que a firma tem como objetivo maior o crescimento, o que se contrapõe aos modelos microeconômicos convencionais, que defendem como tal a maximização dos lucros.

Sob essa orientação teórica, o presente trabalho analisa as estratégias de crescimento adotadas por uma firma nordestina, cuja atividade é o comércio varejista – supermercados.

Assim, este estudo enfoca a dinâmica de crescimento do GRUPO BOMPREGO, mais especificamente o BOMPREGO S.A – Supermercados do Nordeste.

Para tanto, após uma revisão teórica do autor supracitado, apresenta-se um conciso embasamento conceitual e histórico envolvendo o setor varejista e no interior deste o setor de supermercados.

A seguir, aduz-se uma síntese da histórica do Grupo, e suas características institucionais e administrativas atuais. O tópico seguinte enfoca a firma BOMPREGO S.A, sua posição no mercado, e as estratégias e os aspectos competitivos divulgados pela empresa.

Por fim, edita-se breves considerações a título de sintetizar a idéias apresentadas

2. ASPECTOS TEÓRICOS

2.1. A Firma e seu Potencial de Crescimento

Ao revoltar o trabalho de Guimarães(1982), nota-se que o aspecto precípua a ser considerado refere-se a conceituação da firma. Nesse sentido, adotar-se-á aquela na qual a firma é entendida como um *locus* de acumulação de capital.

Dessa forma convergem as características que delimitam tal conceito, ou seja, a existência de uma gerência central que responde pela definição ou alteração da estrutura administrativa da firma..

Isto, justaposto à decisões financeiras e de investimento e pelo preenchimento dos cargos gerenciais mais elevados, somado à existência de um *pool* de lucros sob o controle dessa gerência central.(GUIMARÃES,1981:25)

O referido autor assume que a firma visa no longo prazo, aumentar seus lucros, seus ativos e suas vendas, e que esses objetivos são simultâneos, complementares e

¹ Mestre em Economia da Empresa pela Universidade Federal da Paraíba(UFPB)

interdependentes. Presume ainda, que a organização típica da firma é a estrutura multidivisional, caracterizada pela existência de divisões operacionais basicamente estanques ou *quase-firmas*, que são coordenadas pela gerência central.

Sob a hipótese que a firma tem como objetivo crescer ou manter seu percentual de participação no mercado, o primeiro item a ser distinguido é o potencial de crescimento da firma.

Em princípio, esse potencial pode ser definido pela acumulação interna da firma, mais o montante de capital de terceiros que ela pode ou consegue absorver. Reportando-se à primeira alternativa, certifica-se que a mesma corresponde aos lucros não distribuídos somado ao montante retido como depreciação.

Admite-se que a segunda alternativa será determinada pela capacidade de endividamento da firma, que por sua vez está relacionada a seu capital próprio, que sinaliza como um teto superior para o investimento da firma.

O destaque volta-se, então, sobre a decisão concernente ao investimento da *quase-firma*, que é definido no contexto do plano global de investimento da firma, e cujo potencial de crescimento, é evidentemente igual ao próprio potencial de crescimento da firma.

Outrossim, uma vez destinados a *quase-firma* todo o montante de recursos disponíveis pela firma para investir, sua expansão deve alcançar o valor máximo.

2.2 O Crescimento da firma

Guimarães(1981:29), fundamenta seu trabalho considerando que a acumulação interna de lucros não tem outro propósito se não financiar o investimento e o crescimento

da firma. Assim, sua hipótese básica relativa à decisão de investimento é que a existência de capital acumulado internamente é estímulo intrínseco ao investimento da firma.

Desta forma, a questão imposta à firma consiste em garantir aplicações para esses recursos, e se possível para os fundos externos que por ventura venha obter, de modo a contribuir para o crescimento da firma e para o aumento de seu lucro.

Nesse contexto duas variáveis são particularmente relevantes: a taxa esperada de crescimento da demanda e a taxa esperada de retorno sobre o novo investimento.

Por conseguinte, ao se ponderar como proposição que o crescimento da demanda do mercado corrente da firma é dado, e constante sua participação nesse mercado, torna-se possível distinguir três formas de investimento: Em expansão (ampliar a capacidade produtiva da firma), em modernização (para reduzir custos ou melhorar a qualidade dos produtos) e em reposição e/ou substituição dos bens de capital.

Focalizando o primeiro caso, percebe-se que o mesmo depende basicamente da demanda do mercado corrente da firma. Cumpre notar que a firma planeja manter um certo nível de capacidade ociosa, destinada principalmente a dar uma resposta imediata a qualquer aumento da demanda.

Outrossim, Guimarães(1981:32), postula que nessa circunstância a taxa esperada de retorno possa ter uma influência apenas secundária e temporária sobre a decisão de investir, visto que, no longo prazo a firma investirá enquanto essa taxa for positiva.

O mesmo não ocorre ao crescimento da demanda já que a firma não continuará a investir para acumular capacidade ociosa. Nessa orientação e considerando as proposições de preços rígidos, participações constantes no mercado e linhas de produtos inalteráveis, o crescimento da demanda do mercado corrente da firma define o limite do investimento em expansão que a firma está disposta a realizar.

Face a tais argumentos suscita-se a possibilidade de que a firma edite esforços para alcançar uma maior taxa de crescimento, imbuindo-se no sentido de acelerar o ritmo de crescimento da demanda de seu mercado corrente. Ou ainda, absorvendo parte da demanda suprida por seus competidores, ou modificando sua linha de produtos e assim expandindo seu mercado corrente.

Não obstante, ao aprofundar sua análise o citado autor amplia seu conjunto de hipóteses tendo em vista a análise da diversificação das atividades da firma como a única possibilidade de superar a restrição imposta pelo ritmo de crescimento de seu mercado corrente através do movimento para além das fronteiras deste.

Vale ressaltar que esse novo conjunto de hipóteses viabiliza a formulação de uma taxonomia da indústrias que enfatiza o papel desempenhando pela competição via preços e via diferenciação de produtos nas distintas classes de indústrias.

2.3. Padrões de Crescimento e Estruturas Industriais

Nesse item torna-se pertinente um esclarecimento acerca do conceito de indústria. Para tanto, resgata-se novamente Guimarães(1981:33), que vai optar por associá-lo ao conceito de mercado, e então defini-lo como “um grupo de firmas que produzem para um mesmo mercado”.

A sistemática adotada pelo autor vai evidenciar a dicotomia entre indústria competitiva e indústria oligopolista. Sendo que a primeira foi caracterizada por não apresentar barreiras à entrada e por possuir firmas marginais, que respondem por uma parcela significativa da produção total da indústria e que apresenta taxa de lucro nula ou apenas ligeiramente superior a zero. (GUIMARÃES,1981:34).

Especificamente para as indústrias oligopolísticas são ressaltadas as características: A existência de barreiras à entrada, de economias de escala e de firmas marginais com taxa de lucro acima de zero e certa resistência financeira.

Argumenta-se, ainda, que nessas indústrias a competição por preço não se faz presente, não respondendo portanto, ao desequilíbrio entre oferta e demanda. Logo uma queda da demanda resultaria em redução nas vendas e no grau de utilização da capacidade instalada ociosa ao invés de reduzir preço.

Em se tratando da distinção dos padrões de competição no interior de uma indústria, segundo Guimarães(1981:36), com respeito à indústria competitiva, é remota a possibilidade de que acumulação interna à firma se exceda às oportunidades de investimento na indústria.

O mesmo não se verifica nas indústrias oligopolistas, nas quais reduções de preços não garantem necessariamente a realização do potencial de crescimento da firma. Nesses aspectos a firma deve buscar escoadouros para sua acumulação interna, seja intensificando a competição no seu mercado corrente, seja realizando investimentos em outras indústrias.

No tocante a remoção da hipótese em que as linhas de produtos das firmas não se alteram, o autor esclarece que a **diferenciação do produto** e a **diversificação das atividades da firma** apresentam-se como as opções disponíveis à firma para efetuar tais modificações.

A primeira opção se caracteriza pela introdução de uma nova mercadoria (qualquer modificação nas características de um produto) na linha de produtos da firma com vistas ao seu mercado corrente.

Por sua vez, a diversificação da produção acontece quando a firma se dispõe a investir em mercados ou indústrias diferentes daqueles em já participa.

Todavia, ao se cogitar que as firmas possam alterar suas linhas de produtos, o autor supradito concebe uma total reformulação na taxonomia industrial sugerida inicialmente, de modo a incorporar o novo padrão de competição. Guimarães(1981:40) distingue, então, quatro grande grupos de indústrias:

- 1) Indústria competitiva - competição apenas via preço;
- 2) Indústria competitiva diferenciada – competição via preço e via diferenciação de produto;
- 3) Indústria oligopolista diferenciada – competição apenas via diferenciação de produtos;
- 4) Indústria oligopolista homogênea – não ocorre competição nem via preço nem via diferenciação.

Em conformidade com o referido autor, o processo de diversificação das atividades da firma oferece como possibilidade de diversificação, as aquisições, as fusões e as associações, dentre as quais, evidencia a *joint-venture*, onde a propriedade e o controle é igualmente compartilhado por duas ou mais firmas.

Enfatiza-se que, no contexto de uma economia fechada, o referido processo constitui-se como única alternativa de superação do limite que a expansão da demanda do mercado corrente e o padrão de competição vigente impõe ao crescimento da firma.

Nesse prisma, o mercado externo pode ser visto como uma opção da firma diversificante, face a um potencial de crescimento superior às taxas de expansão do mercado doméstico. (GUIMARÃES,1981:76).

3. VAREJO: O SETOR DE SUPERMERCADOS

Conceitualmente o comércio varejista é entendido como o último estágio da distribuição na cadeia produtiva, atendendo diretamente ao consumidor final. (RACHMAN,1978:57).

Na perspectiva concorrencial, conforme o referido autor, o setor varejista torna-se atrativo, por requerer uma proporção relativamente menor de inversões em capital fixo, considerando os demais segmentos econômicos.

Consequentemente a facilidade na ingressão nesse setor sugere, em princípio, uma constante pressão a baixa dos lucros no setor.

Ressalta ainda que poucas empresas varejistas possuem força para influenciar preços no mercado. As implicações correspondentes a esse quadro apontam para a concentração de vendas entre as grandes redes varejistas.

Rachman(1978:76), apresenta como estratégia unânime para o setor, a diferenciação de produtos, a oferta ao consumidor de produtos e serviços únicos. Assim, verifica-se a incessante busca pelo setor de produtos exclusivos, além do desenvolvimento de produtos que satisfaçam a moda em vigor, ou ainda a importação de mercadorias e técnicas de vendas. Evidencia, ainda, como diferenciação de produto as despesas com *marketing* e propaganda.

Para Vassalo(1995:92), o varejo brasileiro é marcado pela presença de “pequenos negócios de família”, resistentes ao avanço tecnológico e à profissionalização. Afirma vislumbrar sinais de mudanças no marasmo do setor, e aponta a globalização da economia como um desses sinais, além do aceno das redes mundiais de varejo ao mercado brasileiro.

Nesse ponto, tendo em vista os objetivos do presente estudo, buscar-se-á a identificação das especificidades do setor de supermercados, e nesse sentido resgata-se Kasper(1991:prefácio), que o retrata como um sistema que surgiu na década de 30 em

Nova York(EUA), introduzido por Michael Cullen que promoveu uma arrumação na sua mercearia de modo a permitir um acesso direto dos clientes com as mercadorias.

Outrossim, Silveira & Lespch(1997:6), define o supermercado como um varejo que revende para o consumidor uma ampla variedade de produtos dispostos de forma departamentalizada, no sentido de auto-serviço.

Desde seu surgimento até seu estágio atual, o supermercado evoluiu sobremaneira. Sendo parte dessa evolução a busca constante por maior eficiência, bem como a introdução de tecnologias redutoras de custos e preços.

No Brasil, a primeira experiência foi 1953 em São Paulo, quando Fernando Pacheco de Castro inaugurou a “Sirva-se”. A década de 60 vem consolidar a novidade nas principais cidades do país.

Nos anos setenta, em consonância com os altos índices de crescimento da economia brasileira, nos tempos do “milagre econômico”, o setor se expandiu e sedimentou-se em grandes cadeias. (SILVEIRA & LESPCH,1997:6).

Na última década o setor de supermercados, já bem distribuído em todo o país, teve como entrave a situação econômica brasileira, inibindo a expansão quantitativa da área.

Nesse prisma, há de se considerar as transformações ocorridas no direcionamento dos investimentos, que voltou-se do pequeno supermercado para as lojas de grande porte, os hipermercados, que como tal exigiam fortes investimentos. (KASPER,1991:prefácio).

Corroboram esses argumentos, matéria publicada na Revista da Associação Comercial(1988:32), mostrando que enquanto o faturamento total do setor de supermercados em 1987 correspondeu a 4,6% do Produto Interno Bruto(PIB), somente o volume de vendas das 300 maiores redes de supermercado respondiam por 3,7% do PIB.

Nesse período, tem-se que por faturamento bruto as cinco maiores redes foram: Cia Brasileira de Distribuição (SP), Carrefour Com. Ind. Ltda(SP), Casa da Banha Com. e Ind. (RJ), Casas Sendas Com. e Ind. S.A (RJ) e BOMPREÇO – Supermercados do Nordeste S.A (PE).

No tocante a competição o setor teve nos últimos anos a informática como importante fator de diferenciação de produto. Ratifica tal informação o consultor José Paulo Amaral, que cita como mandamento para o setor, em tempos de globalização o tripé: informatização, logística e expansão. (VASSALO:1995:94).

4. O GRUPO BOMPREÇO

4.1 Histórico

A origem do Grupo vem de um povoado situado no interior do Estado de Sergipe, Serra do Machado. Em 1936, Pedro Paes Mendonça funda uma mercearia de comércio varejista.

Em 1946, a loja é transferida para a sede do município, Ribeirópolis, alcançando a capital do Estado, Aracaju em 1951. Nesse momento lança-se em um novo segmento – o atacadista. A seguir busca os mercados do interior do Estado com filiais nas cidades de Lagarto e Propriá.

Na década de 60, já sob o comando de João Carlos, é inaugurado seu primeiro supermercado na capital do Estado de Pernambuco - Recife, no bairro de casa Amarela: nascia o BOMPREÇO – Supermercados do Nordeste.

Em etapas seguintes, são abertas filiais por toda a cidade do Recife, até alcançar em fases posteriores todo o estado de Pernambuco além do estado de Sergipe, e dos demais estados vizinhos como Paraíba, Rio Grande do Norte, Alagoas e Ceará.

No seu processo de crescimento o GRUPO também lançou-se em outros mercados e assim, após sessenta anos de história além de atuar no setor de varejo, está presente ainda na agroindústria, avicultura, serviços financeiros e comunicações.

As empresas do Grupo no segmento da agroindústria são:

PALMEIRON S.A – atua na indústria de alimentos operando com duas unidades: uma em Belo Jardim(PE), com a produção de sucos, doces em massa, conservas e derivados de tomate. A segunda unidade está situada em Juazeiro(BA) que foi criada com o objetivo de absorver a produção da FRUTIVALE e produz a polpa para a linha de derivados de tomate da fábrica de Belo Jardim.

FRUTIVALE – Fruticultura Vale do São Francisco S.A: Projeto agrícola no Vale do São Francisco (Juazeiro-BA), fornecendo a matéria-prima para a PALMEIRON, além de frutas para atender o segmento varejista além de exportar parte da produção.

AVÍCOLA DAGEMA S.A – Situada em Pedras de Fogo(PB), criada com os objetivos estratégicos de suprir em parte a demanda da rede de Supermercados BOMPREGO e de equilibrar as oscilações de oferta no mercado.

No segmento de comunicação, o Grupo assume a Empresa Jornal do Comércio, em 1987, que estava composta pela TV Jornal do Comércio Ltda e pelo Sistema Jornal do Comércio, que por sua vez era composto por seis emissoras (05 AM e 01 FM), que agregam o Rádio Jornal Comércio Ltda, as Difusoras de Pernambuco Ltda e o Rádio Jornal FM Ltda.

4.2 Controle Acionário e Gestão Empresarial

O GRUPO detém 100% do controle acionário das empresas dos segmentos da agroindústria e comunicações de forma direta ou indireta.

No segmento varejo, no entanto está participação soma 50% com os 50% restante pertencendo à empresa holandesa ROYAL AHOLD.

A administração do GRUPO encontra-se na segunda geração da família PAES MENDONÇA, com tradição no setor varejista nordestino. Caracteriza o Grupo a gestão centralizada na pessoa do Diretor-Presidente João Carlos Paes Mendonça.

5. BOMPREÇO S.A – SUPERMERCADOS DO NORDESTE

5.1 A Posição no Mercado

O BOMPREÇO S.A – Supermercados do Nordeste é a empresa líder do Grupo com 50 lojas da rede (10 hipermercados e 40 supermercados) que somam 120 mil metros quadrados de área de venda e têm faturamento anual na ordem de US\$1,3 bilhões (1995/96), conforme a publicação da ABRAS- Associação Brasileira dos Supermercados.

Pela classificação geral da Conjuntura Econômica (As 500 Maiores Empresas do Brasil, 1988:36), a rede de supermercados BOMPREÇO alcançou por volume de vendas o patamar 48º dentre todas as empresas atuantes no país e 8º na classificação da atividade.

A mesma instituição, para o ano de 1991, aponta a rede entre 44ª na classificação geral e 6ª no desempenho da atividade.

No ano seguinte(1992), considerando o volume de vendas, seu desempenho cai para a 60ª posição para todo o universo considerado e melhora sua posição na atividade, encontrando-se como o 7ª melhor empresa do comércio varejista.

Na classificação da revista EXAME-Maiores e Melhores(1995:36) no comércio varejista dentre as 20 melhores postou-se como a 7ª, para o ano de 1993 e a 40ª e 7ª posição respectivamente para o ano de 1994.

Pela mesma publicação já na classificação das 500 maiores e melhores empresas privadas do Brasil, para o ano de 1995 da revista EXAME-Maiores e Melhores(1995:36), o BOMPREGO alcançou a 54ª posição por volume de vendas e por receita operacional bruta no âmbito geral.

O resultado por segmento, em 1994, colocou a rede BOMPREGO de supermercados na condição de maior empresa do Estado do Pernambuco, com uma receita operacional bruta de cerca de US\$1 bilhão.(EXAME-Maiores e Melhores,1995:262).

A pesquisa da mesma revista publicada em julho de 1997, aponta a empresa no universo das 500 maiores empresas privadas do país por volume de vendas, como a 33ª em 1995, e a 43ª em 1996.

Entre as 50 maiores da atividade do comércio, por volume de vendas, seu desempenho permitiu que a rede BOMPREGO alcançasse a 13ª posição em 1995 e 17ª em 1996. No desempenho do segmento do comércio varejista alcança a 7ª colocação para o último ano.

A SUPERHIPER(abr./1997:38), no seu *ranking-96*, para os supermercados, demonstra que a rede BOMPREGO alcançou a 4ª colocação na sua classificação das maiores empresas por faturamento bruto, cerca de R\$1,3 bilhões. E a mesma colocação por desempenho entre as 50 maiores no segmento de supermercados.

5.2 Aspectos Competitivos

O presidente do Grupo BOMPREGO no artigo de Furtado(mai./97:66), comenta o desempenho positivo da rede de supermercados BOMPREGO no biênio 95/96 como resultante dos investimentos em gestão e modernização, somados à aliança estratégica com o Grupo ROYAL AHOLD, da Holanda.

Esse objetivos foram citados em outra matéria de Vassalo(nov./1995:94), onde Marcelo Silva – Diretor de Planejamento do Grupo os anunciava como preparação para a vinda de futuros concorrentes.

Desta forma, confirmava que no final de out./95 a rede de supermercados BOMPREGO com um faturamento de pouco mais de US\$1 bilhão (1994), havia lançado debêntures no mercado internacional no valor de US\$52,6 milhões com dois objetivos.

O primeiro no sentido de alongar sua dívida junto aos bancos e o segundo, no sentido de preparar o BOMPREGO para a abertura de capital planejada para 1996, seguida por uma possível associação com um grupo estrangeiro.

Consolidando tais planos em dezembro de 1996, o BOMPREGOPAR S.A, *holding* do conglomerado associou-se à holandesa ROYAL AHOLD, com sede em Zaadam, proprietária de 15 redes de supermercados nos Estados Unidos da América(EUA), Europa e Ásia. E com faturamento aproximado de US\$24 bilhões operando com mais de 2.600 lojas de supermercados, hipermercados, lojas de descontos e “*cash & carry*”(Correio da Paraíba, 24/dez./1996:02).

Essa associação (aliança estratégica) ocorreu através de Acordos de Acionistas e Contrato de Cessão de Ações, pelo qual cada empresa detém 50% das Ações Ordinárias com direito a voto de BOMPREÇOPAR.

Segundo a diretoria do BOMPREÇO, esse acordo acelera todo o processo de modernização tecnológica.

O primeiro resultado dessa associação foi a compra de 99,6% das ações da rede baiana Supermar(hiper Bahia e Supermar) de Salvador(mar./1970, com cerca de 50 lojas: 49 na Bahia e 01 em Petrolina-PE. (FIGUEIRÓ,1995:04).

O artigo de Furtado(1997:66), traz afirmação do Diretor-Presidente do Grupo BOMPREÇO, de que a compra da Supermar, é vantagem competitiva, tendo em vista que reforça sua retaguarda e desestimula(ou dificulta) a entrada de outros concorrentes na Bahia.

Aponta, ainda, a criação do sistema de premiação à fidelidade dos clientes, o BOMCLUBE, como uma clara barreira à entrada da rede CARREFOUR no mercado do Recife-PE.

Na mesma matéria são destacados também a fonte dos recursos usados na expansão da Rede. O financiamento é basicamente por ações (50% preferenciais)no mercado internacional, além do lançamento de US\$25 milhões de debêntures. Comporta também US\$40 milhões de securitização das receitas do cartão de crédito – HIPERCARD, perfazendo um total de US\$70 milhões usados para a abertura de sete hiper, um shopping, um *streep*(shopping de menor porte), que são metas perseguidas para o ano de 1998.

5.3 Mão-de-obra e Tecnologia

O Grupo emprega mais de 12 mil funcionários. A rede de supermercados, especificamente, comporta a maior parte desse universo com 10.389 funcionários, dados segundo a EXAME-Maiores e Melhores(jul./1997:67).

A política para o desenvolvimento profissional do seu corpo de funcionários conta com a oferta de cursos de especialização internos e externos, estágios remunerados e uma escola de varejo com cursos de treinamento para operações de supermercado.

Conta, ainda, com três planos de valorização dos recursos humanos empregados: O Plano de Suplementação de Aposentadoria, o Plano de participação nos Lucros e o Plano de Participação Acionária, este voltado mais especificamente aos seus executivos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em suma, o aparato teórico apresentado por Guimarães, que fundamentou a análise ora discutida, encadeia, em abordagem coerente uma série de atitudes adotadas pelas firmas no processo de crescimento.

Desta forma, inicialmente a firma tem como limite ao seu processo de crescimento, o próprio mercado corrente. Nesse contexto adota como estratégia a diferenciação de produto, esgotada as possibilidades dessa estratégia, optará então para a diversificação produtiva se lançando a outros mercados. Extenuada também esta opção, a firma segue em busca do mercado externo, primeiro exportando mercadorias e só então conquistando outros mercados nacionais.

Guimarães(1982:13), desenvolve sua análise no contexto firma-indústria-firma, examinando assim, os padrões de competição nas diferentes estruturas industriais. Distinguindo o oligopólio diferenciado da indústria competitiva diferenciada, na qual a

competição via preço coexiste com a competição por diferenciação de produto, possibilitando as grandes firmas de expulsarem as empresas marginais por cortes de preços.

Em se tratando do setor de supermercados no Brasil, em face do exposto no desenvolvimento deste trabalho pode-se perceber que a competição parecer ocorrer tanto via preço quanto na busca de técnicas inovadoras de vendas, justificando sua adesão à descrição desse último padrão concorrencial, considerando, evidentemente as devidas proporções e exceções caso o estudo em questão versasse nesse sentido.

Outrossim, o autor sugere que o progresso técnico tende a induzir essa estrutura industrial a uma concentração crescente, determinando sua transformação em estrutura oligopolista.

Referendando esse argumento destaca-se as similitudes vivenciadas pelo setor supermercadista nas inovações nas técnicas de venda e nos investimentos em P & P(publicidade e propaganda), sustentado pelas grandes redes.

Destarte, a rede de supermercados BOMPREGO, foco desta análise, posta-se atualmente, como uma *quase-firma* de uma firma diversificada, a qual responde a etapas discerníveis em seu processo de crescimento.

A busca de novos mercados consumidores, inicia-se na década de 60. Em continuidade a esse caminho expansionista, além de dominar o mercado pernambucano se fez presente nos demais estados vizinhos.

A empresa, BOMPREGO – Supermercados do Nordeste é apontada como aquela que mais cresceu entre 1973 e 1987 dentre as 500 classificadas nas Maiores e Melhores, passando de um faturamento de US\$39,2 milhões para US\$557milhões.

Na década de noventa, face às novas condições sistêmicas da economia brasileira, renunciando o acirramento da concorrência, no seu maior mercado consumidor, a cidade

do Recife, o Grupo centra seu planejamento, no reforço financeiro captando recursos no mercado externo e culminando em uma associação (*joint-venture*) que permitiu que rede prosseguisse em sua expansão no mercado consumidor nordestino ao adquirir a rede baiana SUPERMAR.

Por conseguinte, parece validar a primeira hipótese de Guimarães quanto ao processo de crescimento como objetivo da firma, pode-se também visualizar a percepção e o esforço do Grupo frente ao limite imposto pelo mercado. Ademais, percebe-se ainda o encadeamento sucessório muito próximo das etapas sugeridas no corpo teórico.

Não obstante, sugere-se que a diversificação tenha ocorrido não por esgotamento da estratégia da diferenciação do produto, dado as particularidades do setor, mas por que a acumulação interna assim o permitia, tendo em vista a elasticidade da demanda para o segmento.

Corroboram, ainda, os argumentos da teoria apresentada nas questões do potencial de crescimento da *quase-firma* e da firma como um todo, além dos aspectos no que respeita às fontes de recursos necessários ao processo de crescimento das mesmas.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

KASPER, João Francisco de Pinedo. **Produtividade e gerenciamento de operações na empresa supermercadista**. São Paulo: ABRAS, 1991. 253p.

MELHORES E MAIORES. EXAME, São Paulo, n.22, ago./1995.

_____.São Paulo, n.24, jul./1997.

RANKING-96. SUPERHIPER, Rio de Janeiro, ano 21, n.244, p.126-136, dez./1995.

RACHMAN, David, J.. **VAREJO: Estratégia e estrutura, uma abordagem gerencial**; tradução de Auriphebo Berrance Simões, revisão técnica de Roberto Simões. São Paulo:Altas, 1978.

SILVEIRA, Augusto Gesbrecht da, LESPCH, Sérgio Luiz. Alterações recentes na economia do setor supermercadista brasileiro. **Revista de Administração**, São Paulo, v.32, n.2, p.5-13, abr./jun./1997.

SUPERMERCADO: O poder dos pesos pesados. **Revista da Associação Comercial**, Rio de Janeiro, v.49, n.1244, p.32-34, 1988.

VASSALO, Claudia. O atraso perde seu santuário. **EXAME**, São Paulo, ed.596, ano.28, n.23, p.92-95, 08/nov./1995.