

COMÉRCIO VAREJISTA

Julho/96

INTRODUÇÃO

Recentemente o BNDES ampliou a oferta de linhas de financiamento ao setor de comércio e serviços. Este caderno dá continuidade ao trabalho de pesquisa e registro de informações básicas relativas ao comércio varejista iniciado com o tema Shoppings Centers.

CONCEITUAÇÃO GERAL

- uma das características do setor de comércio e serviços é a ausência de uma tipologia adequada para a definição do setor, que tem características próprias e diferenciadas do ponto de vista acadêmico e analítico, englobando diversas atividades não comparáveis entre si;
- desta forma, não existe uma classificação única para o setor tanto no meio acadêmico quanto nos órgãos oficiais públicos ou os representativos de classes;
- o IBGE tem a classificação mais abrangente das atividades consideradas de comércio e serviço, que engloba comércio de mercadorias, transportes, comunicações, serviços pessoais e auxiliares, atividades financeiras e governamentais;
- tradicionalmente, é dividido em dois grandes segmentos, alimentos e não alimentos; ou, ainda mais comumente, entre bens de consumo duráveis, semi-duráveis e não duráveis. As duas definições compreendem diversas categorias de lojas, sendo que a última inclui a venda de veículos e autopeças e material de construção;
- de acordo com o objetivo da investigação, vários cortes são possíveis: pode ser visto por critérios de demanda - produtiva (integração para trás com a indústria), distributiva (integração para frente com a indústria), social ou coletiva, e, individual. Ainda pode ser selecionado por critérios de absorção de mão-de-obra ou por participação no PIB;
- este trabalho aborda informações genéricas a respeito das principais formas de comércio varejista, considerando a divisão:

Vendas de produtos não-alimentícios:

- lojas de departamentos
- lojas de departamento de descontos
- lojas de eletrodomésticos e eletrônicos
- drogarias
- lojas de vestuários: calçados, roupas, cama, mesa e banho

Varejo de alimentos - auto-serviço e tradicionais:

- supermercados
 - hipermercados
 - lojas de conveniência
- devido à amplitude do assunto, os temas foram tratados de forma a extrair o que fosse aplicável aos vários formatos de varejo citados. Análises mais detalhadas revelam a especificidade de cada um, pretendendo-se que sejam objeto de trabalhos posteriores;
 - é importante destacar a carência de informações quantitativas atualizadas. Quando disponíveis, apresentam conceitos distintos, conforme mencionado, dificultando as comparações; o varejo de alimentos é o que mais dispõe de estatísticas, organizadas por sua entidade representativa, a ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados);

Tabela 1
PIB por Setores da Economia - 1990/1993

	Em %			
	1990	1991	1992	1993
Agropecuária	11,5	11,4	12,2	12,5
Indústria	42,1	38,9	38,3	38,2
Serviços	60,3	58,1	59,4	59,4
Comércio	8,1	7,5	7,5	7,6
(-) Imputação dos Serviços de Intermediação financeira	14	8,5	9,8	10,1
PIB a Custo de Fatores	100	100	100	100

Fonte: IBGE

CARACTERÍSTICAS GERAIS

- o varejo integra funções clássicas de operação comercial: procura e seleção de produtos, aquisição, distribuição, comercialização e entrega;
- é tradicional absorvedor de mão-de-obra, historicamente menos qualificada que a empregada no setor industrial, caracterizando-se pela alta rotatividade do emprego; no entanto, a função de setor compensatório do desemprego na indústria tende a ser reduzida uma vez que o novo padrão de concorrência também exige o emprego de tecnologias poupadoras de mão-de-obra e a melhor qualificação dos empregados;
- a sazonalidade da demanda é significativa e seus efeitos devem estar refletidos nas estratégias (de marketing) das empresas;
- há necessidade de giro rápido;
- existe forte suscetibilidade à política econômica. O volume de vendas responde de maneira relativamente rápida às mudanças na conjuntura macroeconômica e nos indicadores mais diretos de renda dos consumidores;

- para os bens não-duráveis, um indicador relevante, devido a influência que exerce sobre o consumo de alimentos pelas classes de menor poder aquisitivo, é o salário mínimo. As variações nas vendas de bens duráveis e semi-duráveis são mais sensíveis às variações na massa salarial;
- a disponibilidade de crédito é variável de fundamental importância, especialmente para as vendas da chamada linha branca. Sendo produtos de maior valor, as vendas a prazo predominam;
- a grande maioria das empresas de comércio oferece algum tipo de financiamento ao cliente final incluindo o setor de venda de alimentos. Necessário ao consumidor, a venda financiada, ao mesmo tempo que potencializa negócios e diferencia serviços prestados, requer empresas capitalizadas em bases sólidas, devido ao risco de inadimplência;
- o nível de emprego obviamente, tem papel preponderante em relação ao tamanho do mercado. As empresas do setor estão atentas ao crescimento do mercado e do emprego informal, por exemplo, abolindo exigências de comprovantes de rendimento ou vínculos empregatícios na concessão de facilidades de compras.

TIPOS DE LOJAS - PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

- **Lojas de departamentos tradicionais:** amplo sortimento e grandes volumes por produtos, distribuídos e expostos, como o nome indica, por departamentos (presentes, roupas e acessórios, utilidades do lar, diversos, etc).

- grandes lojas com *stands* para marcas próprias ou famosas, presença em *shopping centers*, onde funcionam como lojas-âncoras;
- no Brasil, existem redes regionais e algumas de atuação nacional;
- setor de intensa concorrência, passando por grandes reestruturações devido a altos custos fixos e operacionais e deficiências de gestão sendo que as principais e tradicionais empresas apresentam alto grau de endividamento;
- público-alvo: classes de maior poder aquisitivo;
- principais empresas: Mesbla, Mappin e Grazziotin.

- **Lojas de departamento de descontos:** comercialização de produtos com enfoque no oferecimento de preços mais baixos que as lojas tradicionais e com ênfase em produtos sazonais.

- grande variedade de itens, marcas reconhecidas;
- reduzido custo fixo de instalações: lojas de tamanho médio, decoração simples e localizadas em áreas de grande fluxo de pessoas;
- forte presença em *shoppings centers*;
- exigência de alto giro de estoques e grandes volumes de compra;

- ☛ concorrem com *outlets* (descontos e reduzidos custos fixos de instalações), com as lojas de departamentos tradicionais, pois vendem os mesmos produtos, e com supermercados, pela venda de alguns tipos de alimentos;
 - ☛ cresce a presença no mercado nacional de competidores externos;
 - ☛ público-alvo: consumidores mais sensíveis a preços;
 - ☛ principais empresas: Lojas Americanas, Lojas Brasileiras e Supercenters Wall Mart.

- **Lojas de eletrodomésticos e eletrônicos:** especialização na venda de bens de consumo duráveis e semi-duráveis das chamadas linhas branca e marrom.
 - ☛ lojas menores, com produtos de demonstração;
 - ☛ forte potencial de crescimento em função de elevada demanda reprimida;
 - ☛ assiste-se à entrada de concorrentes como as lojas de departamento e supermercados que estão abrindo lojas especializadas ou ampliando área de vendas para tais produtos;
 - ☛ principais empresas: Casas Bahia, Ponto Frio, Tele-Rio e Lojas Arapuã;

- **Drogarias:** vendas de medicamentos com ou sem prescrição, perfumaria e higiene pessoal e alguns poucos itens de alimentação;
 - ☛ está ocorrendo aumento de concorrência com a liberação de outros pontos de venda para medicamentos que dispensam autorização médica;
 - ☛ principais empresas: Drogaria São Paulo, Drogasil e Drogarias Max;

- **Lojas de vestuários:** vendas de roupas, tecidos, cama, mesa, banho, calçados e acessórios;
 - ☛ comercialização em diversos formatos de lojas;
 - ☛ principais empresas: Lojas Renner, C&A, Casas Pernambucanas e Lojas Riachuelo S. A.;

- **Varejo de alimentos:** produtos alimentícios dispostos em formato *self-service* e com *check-outs* na saída.
 - ☛ elevado número de itens vendidos (em média 20.000 itens);
 - ☛ formado por cadeias de grande porte (hiper e supermercado) e de pequeno porte (mercados de bairro e regionais e lojas de conveniência);

- ☛ concentração: as 20 maiores empresas dominam aproximadamente 58% do mercado. O Estado de São Paulo participa com 47,6% do faturamento bruto total e 36,7% do total de empregados no setor;
 - ☛ ênfase na diferenciação via atendimento ao cliente, marcas próprias com preços mais competitivos;
 - ☛ é comum a concentração de lojas concorrentes na mesma região;
 - ☛ principais empresas: Carrefour, Pão de Açúcar, Bom Preço e Supermar;
- há ainda as empresas que realizam **vendas diretas** - a comercialização de bens de consumo ou serviço através de contato direto vendedor-comprador - classificadas em: venda domiciliar, venda pessoal e venda porta a porta. Seu público-alvo são as classes de renda média mais baixas ou consumidores tradicionais.
 - ☛ Características: investimento inicial baixo, menor necessidade de propaganda, menor investimento em capital fixo, capilaridade de distribuição, intensiva em mão-de-obra. Principais empresas: Avon, Natura, Tupperware e Amway;
 - ☛ a associação brasileira que reúne as principais empresas de vendas diretas é a Domus, que representa 70% dos negócios realizados, os quais somaram aproximadamente US\$3,0 bilhões em vendas em 1995;
 - ☛ em 1994, as vendas diretas no mundo alcançaram o valor de US\$ 66 bilhões. No ranking mundial, o Brasil já ocupa o terceiro lugar em vendas diretas. O Japão é o país que mais faz vendas diretas (US\$30,3 bilhões), seguido pelos EUA (US\$16,6 bilhões), segundo a WFDSA-World Federation of Direct Sales Association;
 - ☛ as vendas via Internet são potenciais concorrentes às vendas diretas, ainda sem impacto significativo no mercado nacional mas já ameaçando nos países mais desenvolvidos.

Tabela 2
Supermercados - Faturamento e nº de empregados - 1995

Empresa	Faturamento bruto (R\$)	Nº Empregados
Carrefour	4.682.598.096	21.780
Pão de Açúcar	3.169.314.492	20.429
Casas Sendas	1.323.997.536	11.417
Bompreço	1.176.411.000	8.775
Paes Mendonça	875.592.150	6.052
Supermar	621.997.193	5.129
Nacional CDA	587.432.060	7.513
Eldorado	515.740.214	3.660
CIA Real de Distr.	495.282.839	4.354
CIA Zaffari de Superm.	493.810.203	5.729
300 maiores	29.688.811.183	273.929

280 maiores	12.589.470.233	148.329
20 maiores	17.099.340.940	125.600
Ranking 360	30.146.113.313	282.899

Fonte: SuperHiper

Tabela 3
Lojas de Departamento e Magazines
Balço de 12/94

	Em mil R\$	
	R.O.L.	Lucro Líquido
Lojas Americanas	1.039.138,00	35.879,00
Mappin Lojas	537.146,40	2.437,00
Mesbla Lojas	418.602,00	(43.455,00)
Lobrás	202.898,20	8.232,00
Luíza	181.923,00	1.759,00
C. Pernambucanas	177.584,00	128,00
Claudino	97.745,00	3.279,00
Hermes	75.599,00	11.383,00
Lojas Renner	66.849,20	5.706,00
Grazziotin	51.139,50	4.958,60
Total	2.848.624,30	25.119,00

Fonte: Balço Anual - Gazeta Mercantil 95/96

Tabela 4
Eletrodomésticos
Balço de 12/94

	Em mil R\$	
	R.O.L.	Lucro Líquido
Ponto Frio	494.537,90	50.122,00
Casas Bahia	494.201,00	10.326,00
Lojas Colombo	258.208,00	21.228,00
Brasimac	215.655,00	6.530,00
Casa Centro	181.014,40	6.517,80
Lojas Cem	128.201,00	21.465,00
Disapel	122.332,00	2.908,00
Casa Garson	118.823,00	1.465,00
Lojas Insinuante	58.598,40	2.655,80
Lojas Paraíso	57.295,00	4.703,00
Arapuã	42.777,90	5.284,00
Total	2.161.643,60	133.204,60

CONCORRÊNCIA

- a **disputa pelo consumidor**, cada vez mais exigente e informado, que tem à disposição uma oferta crescente de artigos, e que apresenta diferentes perfis e hábitos está gerando uma **multiplicação de estratégias** e uma certa **convergência de formatos no varejo**.
 - Atualmente, tanto a nível mundial quanto nacional, a intensa concorrência tem levado a redefinições de cada tipo de loja ou serviço oferecido, cada um ampliando suas atividades tradicionais na direção de funções características de outros formatos ou dedicando-se a nichos específicos de mercado;
 - **Não há, portanto, um formato ideal de varejo, sendo mais importante a busca pela eficiência no negócio escolhido e a definição de opções estratégicas consistentes;**
- a concorrência é crescente entre mesmos formatos, entre formatos diferentes e até mesmo entre fornecedores e varejistas (principalmente, no caso de supermercados, no que diz respeito a disputa entre marcas de produtor e marcas de distribuidor);
- em termos de estratégias:
 - a diversificação da atuação tem papel importante e objetiva atingir todo o mercado com conceitos diversos, podendo ocorrer pela abertura de lojas de diferentes formatos por um mesmo grupo (Mappin, Pão de Açúcar, Wall Mart);
 - vem se verificando também a expansão de grupos por fusões ou aquisições;
 - a especialização também encontra mercado: concentrar-se apenas em uma estratégia, obtendo os ganhos de escala decorrentes a nível de marketing, logística ou recursos humanos. A escala confere competitividade principalmente no caso de *commodities*, como os eletroeletrônicos.
- vantagens competitivas possíveis de serem obtidas parecem estar cada vez mais centradas na eficiência da estrutura de custos, na qualidade, atendimento e serviços oferecidos, do que em sortimento de produtos e preços, que tendem a ser muito parecidos;
- conceitos como os de **fidelização dos clientes** e do valor atribuído pelos consumidores à relação **custo/benefício** da compra têm sido mais explorados pelos integrantes do setor, bem como verificam-se esforços de melhor **gestão** (gerenciamento de espaço e de categorias, ECR-efficient consumer response, etc...). A **localização**, ou o *ponto*, área de influência e o **conhecimento do cliente-alvo** são fundamentais para todo o comércio varejista;

- com a estabilização econômica, o financiamento das vendas a prazo tem sido bastante utilizado pelas redes de varejo, seja para disputar clientes através da diferenciação das condições de compra seja pelo atrativo que o financiamento representa para as empresas, em termos de aplicação, uma vez que os juros cobrados ao consumidor excedem, em muito, a taxa de inflação e os juros praticados no mercado.
 - ☛ são cada vez mais necessários investimentos em **treinamento de pessoal**, em **tecnologia de informação e automação comercial** (controle global de estoques, troca de dados automática entre fornecedores, clientes e parceiros financeiros, telecomunicações, coleta de dados no local de vendas, etc..) e em agilidade nos processos de **distribuição e comercialização**;
 - ☛ segundo as empresas, os benefícios imediatos logrados com a informatização concentram-se na gestão de compras e estoque. À medida que crescer a familiaridade com a automação, **benefícios diretos para os consumidores**, como a **diminuição de filas no caixa** e a **prestação de serviços**, serão cada vez mais valorizados pelas empresas;
 - ☛ importante também é a geração de informações e a habilidade de transformá-las em ações antecipadamente, o que reforça a questão dos investimentos em treinamento de pessoal. Os planos de crescimento podem ter, hoje, na **carência de mão-de-obra especializada**, um elemento de entrave;
 - ☛ a convivência com um alto *turn over* tem levado algumas empresas a procurarem manter pessoal, especialmente os que já receberam treinamentos, e a colocar em prática experiências centradas na premiação de grupos ou pessoas de destaque, oferta de bolsas de estudo, instalação de clubes ou áreas de lazer para reunião de funcionários, com vistas a diminuir a rotatividade característica do setor;
 - ☛ forte vantagem comparativa atual é a transformação das relações ao longo da cadeia de valor, a chamada **supply chain**, baseada no estabelecimento de parcerias entre fornecedores, atacadistas, distribuidores e varejistas, otimizando a operação total com benefícios para todos; redução de estoques, liberação de espaços para vendas, e maximização e racionalização de serviços de transporte. Verifica-se a entrada no mercado de firmas (algumas estrangeiras) especializadas em logística.

Principais índices de eficiência utilizados pelo setor:

1. Específicos

- vendas por m²
- vendas por funcionários
- nível de atraso
- margens operacional e financeira

2. Tradicionais

- giro de estoques

- dias de recebíveis
- funcionários por área
- vendas por loja

A análise e comparação dos índices acima deve considerar :

- região de atuação
- composição das vendas
- *ticket* médio
- público-alvo
- faturamento por *check-out*

BRASIL: HISTÓRICO E EVOLUÇÃO RECENTE

- Nas últimas três décadas, o padrão observado do consumo familiar brasileiro de bens e serviços apresentou clara segmentação, devido ao perfil de distribuição de renda nacional: as faixas A e B sustentaram a expansão da indústria de bens duráveis, enquanto que as faixas C e D concentraram as despesas em bens não-duráveis.
 - ▲ nos anos sessenta - expansão moderada;
 - ▲ nos anos setenta - crescimento acentuado;
 - ▲ nos anos oitenta - tendência à estagnação;
- 1986 a 1993: o período foi fortemente marcado por recessão e inflação, movimentos de *stop-and-go*, incertezas políticas e sucessivas tentativas fracassadas de estabilização ⇒ crescimento do desemprego, diminuição do salário médio, distorção de preços relativos e erosão do poder de compra dos consumidores ⇒ as conseqüências foram negativas sobre a demanda e houve queda expressiva nas vendas do varejo brasileiro;
 - ☛ o consumo ficou concentrado em bens básicos como alimentos ⇒ maiores taxas de crescimento no segmento de supermercados do que no segmento de lojas de departamento e similares;
 - ☛ o volume de vendas manteve-se declinante até os primeiros meses de 1994, à exceção do segmento automobilístico, cuja recuperação iniciou-se em 1992;
- no desempenho mais recente do setor dois processos foram decisivos: a abertura da economia, iniciada em 1990 e a estabilização econômica, com a implantação do Real (julho 1994);
 - ☛ abertura da economia ⇒ promoveu o aumento da concorrência em todos os setores do varejo brasileiro, liberação das importações, maior variedade dos produtos ofertados e realinhamento de preços no setor; também viu-se a entrada no mercado de cadeias internacionais, destacando-se a gigante americana Wall Mart, de atuação agressiva, devido ao potencial de

crescimento das vendas e saturação dos mercados dos países desenvolvidos;

- ☛ Plano Real ⇒ estabilidade da moeda e aumento de poder aquisitivo da população, especialmente a de mais baixa renda, resultando em crescimento do consumo, principalmente de alimentos ⇒ aumento do faturamento das empresas, da concorrência e exigência de maior eficiência nas operações;
- em 1994, em relação ao ano anterior, houve crescimento real de 17,05% das vendas no varejo (excluindo o segmento de veículos), segundo dados da Federação de Comércio do Estado de São Paulo-FCESP;
- alta de preços e receitas quanto a uma inflação de demanda ⇒ governo adota medidas restritivas do crédito, mantém juros altos e reduz tarifas de importação ⇒ aumentam as importações de bens de consumo; o volume de vendas cresce, principalmente de bens de consumo duráveis, mas fica abaixo das expectativas criadas a partir do *boom* pós-estabilização;
- 1º semestre/1995: crise mexicana, crescimento dos déficits na balança comercial, sobrevalorização da moeda brasileira ⇒ novas medidas para contenção do crescimento das importações: elevação das tarifas alfandegárias de 100 produtos para 70%, principalmente de veículos e eletrodomésticos; ampliação do compulsório sobre a captação dos bancos e do IOF sobre operações de crédito de pessoas físicas; ainda assim, as vendas no 1º quadrimestre de 1995 cresceram 18,4% sobre o mesmo período do ano anterior;
- 2º semestre/1995: redução nas vendas de bens-duráveis em relação ao mesmo período do ano anterior; governo inicia suspensão gradual das restrições ao crédito via redução dos compulsórios sobre empréstimos e depósitos a prazo; estima-se entre 25% e 30% a queda no crédito concedido a pessoas físicas durante 1995;
- 1º semestre/1996: menor endividamento do público, abrandamento das taxas de juros e alargamento nos prazos ⇒ aumento das vendas a prazo, principalmente de eletroeletrônicos ⇒ crescimento de 33,62% em relação ao mesmo período de 1995.

Tabela 5
Comércio : Desempenho de Vendas Físicas - São Paulo
Junho 1996

Grupos e Atividades	Índice (1)	Jun-96/Jun-95 (%)	Acumulado em 12 meses(%)	1º sem/96 (%)
Comércio geral sem concessionária	111,14	6,38	0,86	0,78
Var.Bens de consumo	113,94	7,36	2,83	2,89
Duráveis	125,45	20,31	1,61	9,14
Lojas de departamento	115,26	9,72	4,21	8,44
Utilidades Domésticas	134,83	25,1	1,12	9,77
Semiduráveis	119,64	-4,09	12,15	4,56
Não-Duráveis	95,43	-9,8	1,89	-5,37
Supermercados	92,64	-11,15	1,68	-5,78
Farmácias e perfumarias	140,10	12,05	4,81	0,4

1 - Base dos índices: média mensal de 1994=100

Fonte: FCESP - Federação de Comércio do Estado de São Paulo

Tabela 6

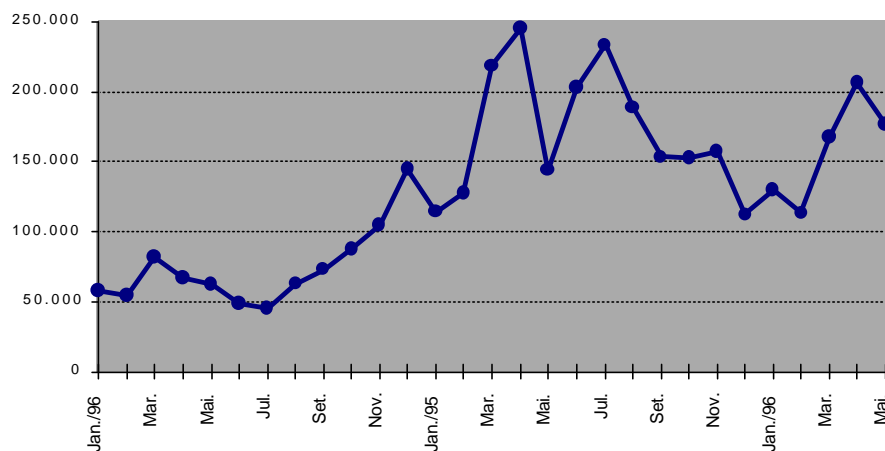
Comércio : Desempenho de Faturamento Real - São Paulo
Junho 1996

Grupos e Atividades	Índice (1)	Jun-96/Jun-95 (%)	Acumulado em 12 meses(%)	1ºsem/96 (%)
Comércio geral sem concessionária	98,12	-3,48	-6,77	-7,61
Var.Bens de consumo	100,12	-2,69	-5,55	-6,26
Duráveis	108,45	3,49	-8,38	-6,02
Lojas de departamento	100,81	-5,89	-5,66	-6,47
Utilidades Domésticas	114,41	8,33	-9,67	-5,74
Semiduráveis	96,08	-22,06	-2,65	-13,97
Não-Duráveis	91,72	-7,51	-3,43	-5,86
Supermercados	89,55	-9,04	-4,27	-6,95
Farmácias e perfumarias	128,13	18,3	7,44	8,21

1 - Base dos índices: média mensal de 1994=100

Fonte: FCESP - Federação de Comércio do Estado de São Paulo

Gráfico 1
Registros de Inadimplência



Fonte: Associação Comercial de São Paulo.

ASPECTOS DO VAREJO BRASILEIRO

- a convivência com o processo inflacionário crônico característico da economia brasileira até recentemente, entre outros motivos, fez com que as empresas brasileiras não procurassem competir com base em estratégias articuladas voltadas para a redução de preços e custos. Ao contrário, em épocas de alta inflação, observou-se o comportamento ofensivo dos lojistas, caracterizado pela prévia e constante remarcação de preços; a lucratividade financeira tornou-se tão ou mais importante que a operacional;

Até os anos 80, o varejo brasileiro, em geral, caracterizava-se pelos seguintes fatores, de acordo com publicações especializadas do setor:

- concorrência por região ou regionalização da concorrência: lojas especializadas operando a nível local, cadeias de médio porte atuando a nível regional e poucas cadeias de lojas ao nível nacional;
- concentração regional: as maiores empresas e seus fornecedores estão na região Sudeste e Sul, exceção para fornecedores de eletrônicos;
- relacionamento na cadeia de fornecimento restrito ao âmbito comercial - negociações de preço e formas de pagamento;
- precário fluxo de mercadorias entre fornecedor e varejista; (ausência de padronização na paletização, embalagens inadequadas, falta de planejamento de entrega, etc....);
- disparidades acentuadas entre o padrão de gestão das empresas, em função do grau de profissionalização predominando a gestão familiar;
- setor intensivo em mão-de-obra, apresentando elevado *turn-over*;
- disparidade de qualidade entre padrões de controle interno (principalmente em estoques e compras);
- informalidade nas operações, até mesmo de grande vulto;
- freqüente indefinição de foco do negócio;
- elevado endividamento de algumas empresas.

REESTRUTURAÇÃO DO VAREJO BRASILEIRO

- os anos 90 trouxeram várias mudanças que impactaram o setor, como a liberação das importações e aumento da concorrência interna. A entrada de participantes externos e o conseqüente transplante de conceitos mais modernos de operacionalidade, impôs a necessidade de profundas transformações para a maior parte das empresas;

- o plano de estabilização econômica, conforme mencionado, também tem impulsionado o setor na busca por maior eficiência e por maiores espaços de mercado, verificando-se, com frequência, a disputa pelo atendimento aos consumidores das classes C, D e E, cuja demanda reprimida é grande tanto por alimentos e gêneros de primeira necessidade quanto por bens de consumo duráveis;
- as medidas de restrição à demanda (limitações de crédito, elevado custo do dinheiro) adotadas pelo governo logo após o crescimento do consumo desencadeado pelo Plano Real e o aumento da inadimplência que se seguiu afetaram as empresas varejistas que já enfrentavam dificuldades em razão de inadequações operacionais e administrativas e expôs as dificuldades de parte do setor em se adaptar rapidamente e inserir-se no novo padrão de competitividade;
- algumas empresas passaram a apresentar desequilíbrios financeiros (Mappin), registrando-se a falência e concordatas de grandes empresas, como a Casas Centro (utilidades domésticas), Casas Pernambucanas (tecidos) e a Mesbla (lojas de departamento). Para empresas que já estavam se reestruturando, a estabilidade da moeda representou uma poderosa alavancagem do faturamento;
 - em momentos distintos e com problemas específicos, as empresas representativas do setor vem implementando processos de reestruturação, que tem apresentado algumas características comuns:
 - fechamento de lojas pouco rentáveis;
 - redução do quadro de funcionários;
 - informatização: atendimento nas lojas/controle de estoques/ troca eletrônica de dados entre clientes e fornecedores; segundo a Abras, entidade de classe que representa os supermercados brasileiros, apenas 3% das lojas em operação no País são informatizadas;
 - alterações no *mix* de vendas com base no aperfeiçoamento do conhecimento do cliente final;
 - adequação do perfil de endividamento;
 - profissionalização;
 - abertura ao mercado de capitais ex: Pão de Açúcar, Arapuã, Ponto Frio;
 - busca por produtos de maior giro, em função de menor margem;
 - maior participação na oferta de produtos importados;
 - aumento das vendas da linha de bens duráveis. Ex: Sendas, Carrefour, Arapuã, Mappin;
 - busca de maior capitalização: participação de fundos imobiliários e securitização de recebíveis como formas alternativas de financiamento;
 - mudança de enfoque: lucro operacional x lucro financeiro; retomada dos instrumentos de planejamento;
 - troca de controle nas principais redes de varejo tradicionais.

AS PRINCIPAIS MUDANÇAS E TENDÊNCIAS OBSERVADAS

- **Lojas de departamentos tradicionais** - redução do tamanho das lojas e fechamento das lojas de rua direcionando-as para *shoppings centers*; fortes investimentos em automação comercial e em sistemas de informações gerenciais; modernização da gestão de estoques e logística do suprimento e alteração do sortimento das lojas. Eliminação de alguns departamentos, concentrando-se nos mais rentáveis; intensificação da operação através de canais alternativos como telemarketing, tv shop, catálogos, etc. Concorre com lojas de descontos, supermercados e *shoppings centers*;
- **Lojas de departamento de descontos** - em ascensão, dada estratégia de preços baixos, forte concorrência com os hipermercados, concorrência externa; aumento da ênfase em capitalização;
- **Hipermercados** - aumento do tamanho das lojas, formato próximo ao das lojas de departamentos de descontos, pulverização; processos de reengenharia; redução de custos e inovações no serviço ao cliente;
- **Supermercados** - aumento da concorrência com hipermercados, lojas de conveniência, clubes de compras e lojas de desconto, que aumentaram a venda de alimentos; investimentos em automação comercial e gerencial, mudanças de *lay-out* e na disposição de mercadorias, venda de medicamentos em expansão, tendência de adoção das chamadas vendas-solução (produtos de maior valor agregado, em geral semi-preparados); expansão das vendas de perecíveis, com vantagens em hortifrutigranjeiros; expansão de marcas próprias e de financiamento ao consumidor, parceria com redes de *fast-food* e de produtos de conveniência como forma de reter público; padronização de procedimentos de operação entre supermercados e fornecedores;
- **Lojas de conveniência** - pequenos e médios estabelecimentos; podem se beneficiar da estabilidade de preços que produz mudanças nos hábitos de compras, fazendo com que os consumidores comprem mais vezes e em menores quantidades, procurando lojas próximas nas quais tem um atendimento adequado; mudanças na estrutura de suprimentos.

RESUMO DAS PRINCIPAIS TENDÊNCIAS

- ◆ convergência de formatos e aumento da concorrência;
- ◆ valorização da *supply chain*;
- ◆ padronização de procedimentos de operação entre fornecedores e clientes;
- ◆ avanço da tecnologia da informação;
- ◆ definição e reformulação de *mix* gerenciamento de marcas/reforço de imagens/força de *marketing*;
- ◆ maior automação comercial;

- ◆ busca de eficiência operacional;
- ◆ reposicionamentos estratégicos e foco em negócios centrais;
- ◆ crescimento de canais alternativos de vendas: ampliam volume de operações sem representar grandes inversões em ativo fixo, minimizando esforços de compra dos clientes;
- ◆ diferenciação baseada em qualidade e criatividade nos serviços e atendimento ao consumidor; conforto, facilidade de acesso, higiene e limpeza passam a ser mais valorizados.
- ◆ saturação de mercado nos países desenvolvidos: interesse de grandes firmas estrangeiras/associações;
- ◆ modernização de gestão, profissionalização, gerência por categoria de produtos;
- ◆ ampliação das formas de crédito: aceitação de cartões de crédito próprios ou de administradoras, crediários e cheques pré-datados/terceirização das atividades de financiamento ao consumidor, ampliação de crédito ao consumidor oferecido por bancos comerciais;
- ◆ ênfase em melhor gestão e treinamento de recursos humanos;
- ◆ margens de lucro mais estreitas que no passado;
- ◆ otimização da área de vendas;
- ◆ aumento do grau de exigência do consumidor.

Área Operacional 2

Superintendente:
Jorge Kalache Filho

Equipe Técnica:
Angela M. M. Santos - AO2/Geset 2 - gerente (asantos@bndes.gov.br)
Claudia Soares Costa - AO2/Geset 2 - economista (ccosta@bndes.gov.br)
Rodrigo Estrela de Carvalho - AO2/Geset 2 - estagiário de economia

Apoio Bibliográfico:
Arthur Adolfo Garbayo - AP/Coped

Editoração:
Rosina Maria Rizzo - AO2/Geset 2

Rio de Janeiro, Julho de 1996

É permitida a reprodução parcial ou total deste artigo desde que citada a fonte.